

Univerzita Karlova  
Pedagogická fakulta  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A MANAGEMENTU VZDĚLÁVÁNÍ

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Řízení školního vzdělávacího programu  
Management of school education program

Jaroslav Semerád

|                   |  |
|-------------------|--|
| Vedoucí práce:    | prof. PhDr. Jaroslav Veteška, MBA, Ph.D. |
| Studijní program: | Školský management                       |
| Studijní obor:    |  |

2019

Odevzdáním této bakalářské práce na téma Řízení školního vzdělávacího programu potvrzuji, že jsem ji vypracoval pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha 6. 12. 2019

## Poděkování

Děkuji prof. PhDr. Jaroslav Veteškovi, MBA, Ph.D. za odborné vedení práce, věcné připomínky, dobré rady a vstřícnost, Ing. Lucie Paulovčáková, MBA, Ph.D. za věcné připomínky ke grafické úpravě práce.

|  |    |
|--|----|
| Úvod .....   | 7  |
| 1 Cíl práce: .....   | 8  |
| 2 Teoretická část.....   | 9  |
| 2.1 Definice kompetence .....  | 9  |
| 2.2 Definice MbC.....  | 10 |
| 2.3 Podstata MbC .....   | 10 |
| 2.4 MbC klade důraz na kompetence .....  | 11 |
| 2.5 Zavádění MbC.....  | 11 |
| 2.6 Přínosy zavedení a uplatňování MbC .....                                     | 13 |
| 2.7 Ukazatele a normy MbC, užitečnost, efektivita.....                           | 14 |
| 2.8 Stabilita a dynamika firmy.....  | 15 |
| 2.9 Podstata MbC .....   | 15 |
| 2.10 Vitalita firem na základě MbC .....   | 16 |
| 2.11 Význam lidí pro metodiku MbC .....  | 16 |
| 2.12 Význam kompetencí při řízení firem.....                                     | 16 |
| 2.13 Firemní kultura.....  | 16 |
| 2.14 Kompetence lidí .....   | 17 |
| 2.15 360°zpětná vazba.....   | 18 |
| 2.16 Řízení firmy – role z pohledu MbC.....                                      | 18 |
| 3 Praktická část.....  | 22 |
| 3.1 Šetřený problém: .....   | 22 |
| 3.2 Výzkumné předpoklady - otázky: .....   | 22 |
| 3.3 Vymezení objektu šetření tzn. stanovení výběrového souboru respondentů:..... | 22 |
| 3.4 Techniky sběru dat nebo práce s daty.....                                    | 23 |
| 3.4.1 Skupinový rozhovor .....   | 23 |
| 3.4.2 Řízená diskuse (Facilitated discussion).....                               | 23 |
| 3.5 Dotazník - papírový .....  | 23 |
| 3.6 Dotazník - elektronický .....  | 23 |
| 3.7 Analýza záznamů z jednání a dotazníků.....                                   | 23 |
| 3.8 Potvrzení, případné hypotézy.....  | 23 |
| 3.9 Návrh otázek k rozhovoru, do dotazníku apod. dle tématu práce .....          | 24 |
| 3.10 Postup šetření-návrhy .....   | 25 |
| 3.11 Určení místa a času realizace-návrhy .....                                  | 25 |
| 3.12 Analýza požadavků sociálních partnerů .....                                 | 25 |
| 3.13 Program semináře.....   | 26 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 3.14  | Výstupy z řízené diskuze .....  | 26 |
| 3.15  | Dotazníkové šetření. ....   | 27 |
| 3.16  | Vyhodnocení dotazníkového šetření .....   | 27 |
| 3.17  | Analýza potřebných kompetencí pro tvorbu ŠVP.....                                     | 29 |
| 4     | Analýza kompetencí jednotlivých pozic v organizačním schématu řízení tvorby ŠVP. .... | 30 |
| 4.1   | Pozice ředitel školy .....  | 30 |
| 4.1.1 | Kompetence k řízení lidských zdrojů .....   | 30 |
| 4.1.2 | Kompetence ke komunikaci se sociálními partnery.....                                  | 30 |
| 4.1.3 | Kompetence k získávání zdrojů financování školy.....                                  | 31 |
| 4.1.4 | Kompetence v oblasti marketingu a PR školy. ....                                      | 31 |
| 4.1.5 | Kompetence v oblasti řízení pedagogického procesu. ....                               | 31 |
| 4.1.6 | Kompetence k vytváření vize školy .....   | 31 |
| 4.2   | Pozice koordinátora ŠVP.....  | 32 |
| 4.2.1 | Kompetence koordinátora ŠVP.....  | 32 |
| 4.3   | Kompetence členů PK .....   | 33 |
| 4.4   | Vedoucí PK.....   | 34 |
| 4.4.1 | Kompetence vedoucích PK.....  | 34 |
| 4.5   | Návrh řízení tvorby ŠVP pro více oborů pomocí MbC.....                                | 36 |
| 4.5.1 | Definice úkolů předmětové komise.....   | 37 |
| 4.6   | Analýza stávajícího přístupu k řízení pedagogického procesu, řízení ŠVP .....         | 37 |
| 4.6.1 | Řešení: .....   | 38 |
| 4.7   | Vitalizace školy .....  | 41 |
| 4.7.1 | SWOT ANALÝZA – vlastní zpracování, podklad pro vizi školy .....                       | 41 |
| 4.8   | Vize školy: .....   | 42 |
| 4.8.1 | Oblast výchovně vzdělávací .....  | 42 |
| 4.8.2 | Oblast personální.....  | 43 |
| 4.8.3 | Oblast materiálně technická.....  | 43 |
| 4.8.4 | Oblast celoživotního vzdělávání .....   | 44 |
| 4.8.5 | Oblast vnějších vztahů a public relations .....                                       | 44 |
| 4.8.6 | Oblast ekonomická .....   | 44 |
| 4.9   | Management by Competencies ve škole – shrnutí.....                                    | 45 |
|       | Závěr.....  | 46 |

#### Abstrakt:

Cílem práce je analyzovat problémy při řízení procesu tvorby školního vzdělávacího programu (ŠVP) na střední škole s více obory a s využitím kompetenčního přístupu navrhnout řešení těchto problémů. Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou.

V teoretické části je částečně popsáno řízení firmy podle kompetencí, které je následně přizpůsobeno pro řízení tvorby školních vzdělávacích programů pro víceoborovou školu. Zásadní rozdíl mezi řízením firmy a školy je v tom, že cíl firmy je vytvářet maximální zisk a cíl školy je připravovat absolventy s patřičnými kompetencemi pro uplatnění v jednotlivých firmách a tím být nápomocni pro uskutečňování cílů firem. Jsou zde rozebrány pojmy, jako jsou definice Managementu podle kompetencí (MbC), podstata MbC, způsoby zavádění MbC, přínosy MbC pro firmy, co je vitalita firem, co vitalitu firem ovlivňuje, role ve firmě z pohledu MbC.

V praktické části je rozebrán přístup k tvorbě školního vzdělávacího plánu, jak ke tvorbě přistupovat, co je při tvorbě ŠVP důležité. Byly provedeny analýzy vstupů pro tvorbu ŠVP – analýza požadavků sociálních partnerů na kompetence absolventů školy, analýza problému při stávajícím způsobu tvorby ŠVP, analýza potřebných kompetencí pro tvorbu ŠVP jednotlivých aktérů. Analýzy byly prováděny na základě dotazníkových šetření, analýz záznamů osobních pohovorů. Na základě jednotlivých analýz a osobních zkušeností byly postupně stanoveny kompetence pro jednotlivé pozice aktérů tvorby ŠVP.

#### **Klíčová slova**

Školní vzdělávací program

Rámcový vzdělávací program

Kognitivní kompetence

Motivační kompetence

Řízení podle kompetencí

#### Abstract:

The aim of the thesis is to analyze problems in managing the process of creating a school educational program (SEP) at a secondary school with more disciplines and to propose a solution of these problems using the competence approach. The thesis is divided into two parts, theoretical and practical.

In the theoretical part is partly described the management of the company according to competencies, which is subsequently adapted to manage the creation of school educational programs for multidisciplinary school. The fundamental difference between the management of a company and a school is that the goal of the company is to generate maximum profit and the goal of the school is to prepare graduates with appropriate competencies for employment in individual companies and thus to help realize the goals of companies. There are analyzed terms such as Definition of Competency Management (MbC), essence of MbC, ways of implementing MbC, benefits of MbC for companies, what is the vitality of companies, what influences the vitality of companies, the role in the company from MbC point of view.

The practical part discusses the approach to the creation of a school educational plan, how to approach the creation, what is important in the development of SEPs. Analysis of inputs for SEP creation - analysis of requirements of social partners for competences of school graduates, analysis of problem in current way of SEP creation, analysis of necessary competences for SEP creation of individual actors. The analyzes were conducted on the basis of questionnaire surveys, analyzes of records of personal interviews. Based on individual analyzes and personal experience, competences for individual positions of SEP actors were gradually established.

#### **KEYWORDS**

School education program

Framework education program

Thinking competencies

Developmental competencies

Management by Competencies

## Úvod

Téma bakalářské práce „Řízení školního vzdělávacího programu“ jsem si vybral proto, že jako ředitel školy si uvědomuji důležitost školního vzdělávacího programu, který je základním pedagogickým dokumentem školy. Tak jako u výrobní firmy je důležitá výrobní dokumentace, u školy je to školní vzdělávací program. Dokonale sestavený a pravidelně revidovaný školní vzdělávací program na základě požadavků sociálních partnerů, je základ, aby na výstupu školy byl maximálně vybavený potřebnými kompetencemi absolvent ve svém oboru.

Škola, kde nyní působím třetím rokem, je střední průmyslová škola se strojnými a elektrotechnickými obory, s oborem informační technologie a oborem technického lycea. Školu je možné řadit mezi velké školy, v současné době má přes sedm set žáků. Škola je v současné době hodnocena ze strany veřejnosti a sociálních partnerů jako prestižní škola, ale je třeba řadu věcí změnit, postupně vylepšovat, aby škola splňovala nadále parametry prestižní školy. Jak bude dále v práci řešeno, jedná se o řadu problémů, které vzešly z analýz a šetření.

Škole se nyní podařilo vybudovat centrum odborné přípravy za osmdesát pět milionu korun. Byly pořízeny nové technologie dle požadavků Průmyslu 4 a nyní je třeba postupně tyto technologie zavádět do výuky. To představuje nároky na DVPP i na úpravy ŠVP.

Další důvod proč jsem si vybral toto téma, je též osobní. Musím začít řešit delegování pravomocí i povinností na další pedagogické pracovníky ve škole. Jsem si vědom, že dosavadní způsob řízení školy již není z pozice ředitele únosný. Je to též tím, že až nyní se mi podařilo zajistit si jednoho spolehlivého zástupce, na kterého budu moci delegovat některé povinnosti a pravomoci.



## 1 Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat problémy při řízení tvorby školního vzdělávacího programu na odborné škole s několika vzdělávacími programy a navrhnout pomocí kompetenčního přístupu řízení školních vzdělávacích programů.

Řešená oblast:

- Analýza požadavků sociálních partnerů.
- Analýza problémů při stávajícím řízení ŠVP.
- Analýza potřebných kompetencí pro tvorbu ŠVP.
- Výběr jednotlivých pedagogických pracovníků pro tvorbu ŠVP podle jejich kompetencí.
- Návrh řízení ŠVP s využitím kompetenčního přístupu.

Základní metoda práce

Studium potřebné odborné literatury.

Analýza požadavků sociálních partnerů – dotazníková šetření, osobní rozhovory, řízená diskuze

Analýza potřebných kompetencí – metoda 360ohodnocení zpětné vazby,

Vytvořit návrh řízení tvorby ŠVP na konkrétní škole pomocí kompetenčního přístupu

## 2 Teoretická část

### 2.1 Definice kompetence

V českém pojetí je pojem definice definován několika způsoby. V právním prostředí je to souhrn pravomocí a povinností určitého orgánu, v pedagogice je to schopnost nabývat znalostí a dovedností, prakticky je následně umět využívat. V rámci managementu je definice kompetence dána schopností člověka úspěšně vykonávat zadanou úlohu. Plamínek (Plamínek, J., Fišer, R., 2005, str. 125) kompetenci definuje jako trvalou schopnost dosahovat definovaných výsledků na základě uplatnění požadovaných lidských zdrojů a s respektováním sdílených pravidel a hodnot.

V češtině se dále můžeme potkat s definicí kompetence ve významu jako pravomoc, oprávnění, které je uděleno nějakou autoritou nebo kompetencí lze chápat jako schopnost vykonávat nějakou činnost, mít nějakou kvalifikaci.

Podíváme-li se do slovníku cizích slov ( Klimeš, L., 1998, str. 382), zde je kompetence definována jako pravomoc nebo rozsah pravomoci a také jako způsobilost.

Definice kompetence dle Macmillanova anglického výkladového slovníku<sup>2</sup> je schopnost vykonat daný úkol uspokojivě nebo efektivně.

Za prvního propagátora kompetenčního přístupu je považován David McClelland a jeho společnost Mc Ber & Company (dnes součástí Hay Group Inc.). Další jedna z prvních definic kompetenčního přístupu je od člena Mc Ber & Company, Richarda Boyatzise. Tato definice zní “Kompetence je základní charakteristikou jednotlivce, která mu umožňuje podávat vynikající výkon v dané pozici, roli nebo situaci.” ( Boyatzis, Richard, 1982 cit. podle Definition of "competency", překlad: autor)

Definicemi kompetencí se zabývalo mnoho osobností, dodnes ale chybí jednoznačná shoda o tom, co kompetence je, čím je vlastně tvořena.

V České republice též vyšla řada prací a článků na téma kompetenčního přístupu. Zajímavý pohled na kompetence popisuje teorie MbC (Management by Competencies)( Plamínek, J., Fišer, R., 2005. s. 125). Čerpá především z teorie vitality, teorie omezení (E.Goldratt), z přístupu zaměřeného na klienta (C.Rogers), z představy učící se organizace (P.Senge). Na kompetenci se dívá jako na souhrn lidské práce a přinášných lidských zdrojů. Pokud chybí jeden prvek, chybí celková kompetence.

Další teoretická část bude vycházet z teorie MbC, která bude využita v praktické části bakalářské práce. Jak již bylo uvedeno v předchozí části teorie MbC definuje kompetenci jako trvalou schopnost člověka dosahovat definovaných výsledků na základě uplatnění požadovaných lidských zdrojů a s respektováním sdílených pravidel a hodnot. Z pohledu cíle této bakalářské práce je možné definovat cíl jako zpracování konkrétního ŠVP pro jednotlivý obor, lidskými zdroji budou odborní pedagogové, pravidly jsou RVP a příslušné zákony a vyhlášky, hodnotami budou zpracované požadavky do ŠVP od sociálních partnerů.

Publikace „Řízení podle kompetencí“<sup>3</sup> je psaná pro firemní prostředí, zde v této práci bude snaha přizpůsobit MbC k využití na půdě střední technické školy s více obory pro řízení tvorby školního vzdělávacího programu (dále jen ŠVP). ŠVP je základní pedagogický dokument, který určuje, jakými odbornými kompetencemi bude absolvent školy vybaven.

Firma a škola jsou dvě různé organizace. Výstup firmy je výrobek, služba za úplaty a pro úspěšné fungování firmy, následně zisk. Výstupem střední technické školy by měl být patřičně vybavený kompetencemi absolvent. Zisk je snadno měřitelný, kompetence absolventa jsou obtížně měřitelné.

## 2.2 Definice MbC

dle 1 je přístup k řízení firmy, založený na harmonickém rozvoji „tvrdých“ a „měkkých“ aspektů podnikání. Dva světy – svět cílů a požadavků na výkon a svět lidských zdrojů a dalších předpokladů dosahování výkonů – vněm setkávají v synergickém vztahu.

**Přeneseno na školu** – výkon „absolvent vybavený požadovanými odbornými kompetencemi, svět lidských zdrojů „pedagogové s patřičnými odbornými a pedagogickými kompetencemi.

## 2.3 Podstata MbC

v publikaci (Plamínek, Fišer, 2005, s. 17) autoři uvádějí, že požadavky a možnosti ve firmách jsou často do velké míry oddělené světy. Proto MbC při řešení firemních problémů řeší dualitu požadavků a možností jako celek.

**Přeneseno na školu** – problémem je zjistit požadavky na odborné kompetence absolventů dle sociálních partnerů, ty zpracovat do ŠVP školy. Pedagogický proces přizpůsobit nově vytvořenému ŠVP. Možnosti školy – zde je nutné vzít v úvahu technické vybavení školy, zda je možné naplnit požadavky sociálních partnerů, stávající odborné kompetence odborných učitelů, případně, zda je možné tyto kompetence doplnit. V pedagogickém procesu se s pojmem

odborné kompetence učitelů nesetkáváme, mluvíme o standartu učitele. Vzhledem k tomu, že se tato práce zabývá požadavky na kompetence učitelů bezprostředně navazujících na prostředí firem, bude nadále používán termín odborné kompetence učitelů.

## 2.4 MbC klade důraz na kompetence

čímž odstraňuje příčiny problému. (Plamínek, Fišer, 2005, s. 19) uvádí *„Firma užitím MbC neodstraní jen problém (nedostane pouze rybu), ale zároveň získá i kompetenci k řešení celé třídy podobných problémů (naučí se rybařit)*. Další velice důležité poznání z výše uvedené publikace je *„Při skutečně důsledném využití všech možností MbC se ve firmách postupně mění tradiční vertikální způsob řízení. Odpovědnost a pravomoc nejsou distribuovány podle pracovních pozic, ale podle vykonávaných úloh. Pracovní pozice člověka je jednoznačně definovanou množinou rolí, ve kterých člověk ve firmě vystupuje a množinou úloh, které pro firmu vykonává.“*

**Přeneseno na školu** – v současném stavu je iniciátorem změny ŠVP ředitel, na základě neustále se zvyšujících požadavků sociálních partnerů. Ředitel je odpovědný za úroveň a kulturu školy, za odborné kompetence absolventů školy. Je uplatňován vertikální způsob řízení. Při důsledném zavedení MbC musí dojít postupně k přenesení iniciativy zavádění změn na jednotlivé odborné učitele. Ti musí být v přímém kontaktu se sociálními partnery a reagovat na jejich požadavky. Z pohledu řízení ŠVP musí dojít k zásadní změně, a to za formální stránku ŠVP na technické škole být odpovědný koordinátor, za odbornou stránku vedoucí předmětových komisí a jednotliví odborní učitelé.

## 2.5 Zavádění MbC

*„pro stanovení požadavků využívá MbC propojení teorie vitality (Jiří Plamínek, 2000, 2002) a teorie omezení (Eliyahu M. Goldratt, 1990)“*. Základní vitálními znaky firmy jsou užitečnost, efektivita, stabilita a dynamika. Vitalita nastiňuje, jakým způsobem se má pečovat o firmu a v jakém pořadí vytvářet vitální znaky. Teorie omezení nám určuje, do jaké míry máme pracovat na vitálních znacích. Na vitálních znacích musíme pracovat tak dlouho, dotud nám zásadně omezují rozvoj firmy. Východiskem pro použití MbC je nalezení hlavního omezení. Hlavní omezení je nutné porovnat s optimálním řešením a odvodit potřebné změny. Teorie vitality dále definuje pojem strategické myšlenky, které jsou výstupem teorie vitality. Aby strategické myšlenky mohly sehrát svou roli, podle MbC je třeba dostatečných kompetencí při jejich stanovování.

V publikaci (Plamínek, Fišer, 2005, s. 21) je konstatováno, že *strategické myšlenky je nutné dovést do přítomnosti, rozvést je k lidem a zároveň zařídit, aby bylo možné měřit jejich míru naplňování.*

***Přeneseno na školu*** - aby byla vitální škola, musí být:

- užitečná, to znamená, musí vychovávat absolventy s odbornými kompetencemi v souladu s požadavky sociálních partnerů
- efektivní, aby škola maximálně využívala zařízení pro vzdělávání svých žáků
- stabilní, aby měla stále dostatek zájemců o studium
- dynamická, aby dostatečně rychle reagovala na požadavky technického vzdělávání

V MbC se rozpracovávají strategické cíle na konkrétní postupné cíle až po dílčí cíle – úlohy pro jednotlivé pracovníky.

***Přeneseno na školu*** – strategickým cílem je ŠVP oboru a jeho zaměření přizpůsobit požadavkům sociálních partnerů, potažmo požadavkům současného a budoucího vývoje techniky v oboru. Dílčími cíli jsou technické vybavení školy dle požadavků doby, doplňování odborných kompetencí odborných učitelů, konkrétními cíli jsou doplňování a úprava obsahu učiva v jednotlivých odborných předmětech jednotlivými odbornými učiteli.

## 2.6 Přínosy zavedení a uplatňování MbC

Ve firmách zavedením a uplatňováním MbC přináší řadu dobrých výsledků pro řízení firmy. Jedná se o výsledky s primárními a sekundárními opady.

Primární dopady:

- Definování směřování firmy.
- Stanovení cílů a ukazatelů firmy.
- Stanovení konkrétních požadavků na každého zaměstnance firmy (jaké pravomoce, odpovědnost, požadované výsledky)
- Zajištění podmínek pro efektivní spolupráci, řízení firemních procesů a projektů
- Nastavení systému hodnocení lidských zdrojů, včetně jejich rozvoje.
- Nastavení hodnocení firemní kultury
- Nastavení systémů stability a dynamiky firmy

Sekundární dopady:

- Jsou pro firmu významnější
- Základním sekundárním dopadem je vitalita firmy
- Zjednodušení operativního řízení, manažéři se věnují strategii rozvoje firmy
- Propracovanější interní a externí komunikace, lepší schopnost spolupráce
- Lidé mají k firmě užší vztah, mají vyšší iniciativu při zlepšování chodu firmy
- Firma se více orientuje na zákazníky, zlepšuje služby, zvyšuje tržby
- Firma efektivněji investuje do rozvoje lidských zdrojů
- Firma úspěšněji provádí změny s řízeným dopadem na chod firmy

***Přeneseno na školu*** – uplatňování MbC při řízení školy, při řízení tvorby ŠVP jako základního vzdělávacího dokumentu.

Primární dopady na pedagogický proces:

- Definování vize školy.
- Zpracování a úprava ŠVP pro jednotlivé studijní obory v souladu s vizí školy a na základě požadavků sociálních partnerů, v současné době dle požadavků Průmyslu 4.
- Stanovení odpovědnosti jednotlivých odborných učitelů za vyučovaný předmět, jeho provázanosti s dalšími odbornými předměty, v rámci předmětové komise za ŠVP daného oboru, který naplňuje požadavky kompetence absolventa školy.

- Nastavení systému komunikace v rámci odborné předmětové komise, nastavení a umožnění komunikace odborných učitelů s odborníky z praxe, zajištění systému odborných stáží a školení odborných učitelů.
- Nastavení systému hodnocení jednotlivých učitelů.
- Nastavení hodnocení kultury školy
- Nastavení systémů stability a dynamiky školy

Sekundární dopady:

- Základním sekundárním dopadem je vitalita školy
- Zefektivnění řízení pedagogického procesu, odpovědnost za tvorbu ŠVP přenést na předmětové komise
- Navázání a prohloubení spolupráce školy s firmami v regionu školy, dbát prosazování mezipředmětových vazeb pro zefektivnění výuky zlepšení kompetencí absolventů.
- Pracovat na kultuře školy, podporovat iniciativu jednotlivých učitelů, podporovat zavádění nových výukových metod,
- Orientace školy na požadavky firem z regionu, podporovat aktivity pro zvýšení zájmu o studium technických oborů, rozšiřovat nabídku vzdělávacích aktivit pro žáky školy, orientace školy na celoživotní vzdělávání
- Podpora vedení školy projektům na cílené vzdělávání pedagogických pracovníků, efektivně a cíleně využívat prostředky školy a DVPP, které bude v souladu s požadavky ŠVP na jednotlivé pedagogické pracovníky
- Zavádění změn v chodu školy s ohledem na kulturu školy.

## 2.7 Ukazatele a normy MbC, užitečnost, efektivita

na strategické úrovni řízení určujeme ukazatele – parametry, které mají být měřeny a normy – hodnoty parametrů. Užitečnost a efektivita jsou pojmy, které spolu úzce souvisí. Pokud firemní myšlenky nejsou zcela uspokojeny, je nutné se jim stále věnovat. Publikace<sup>4</sup> definuje „*Dokud jsou úzkým hrdlem firmy firemní myšlenky, produkty a užitečnost, je třeba jim věnovat přednostní pozornost. Jakmile jsou však myšlenky definovány natolik, že o úspěchu přestane rozhodovat „co“ a klíčovou otázkou se stane „jak“, je užitečnost na místě nejvyšší priority vystřídána efektivitou.*“ (Plamínek, Fišer, 2005, s. 19)

**Přeneseno na školu** – firemní (školní) myšlenkou je ŠVP oborů neustále upravovat dle požadavků sociálních partnerů. Z pohledu ředitele bude užitečné se věnovat této myšlence, dokud úpravy ŠVP nebudou probíhat automaticky před začátkem nového školního roku, kdy podněty na doplňování kompetencí odborných učitelů budou vycházet od odborných učitelů.

## 2.8 Stabilita a dynamika firmy

k těmto pojmům publikace<sup>1</sup> uvádí „*Zájem o dlouhodobou efektivitu nás vede od procesů směřujících k platicímu zákazníkovi (ortoprocesy), k procesům, které tyto bezprostředně výdělečné procesy podporují (paraprocesy) a konečně potřeba obstát i v měnících se podmínkách se odrazí v úpravě procesů, které umožňují řídit změny (metaprocesy) a jsou proto podmínkou dlouhodobé stability a dynamiky firmy.*“ (Plamínek, Fišer, 2005, s. 25)

**Přeneseno na školu** – stabilitu školy v současné době zajišťuje dostatečný zájem o školu, její prestiž, odborné kompetence absolventů, potažmo kompetentně vybavený pedagogický sbor. Jednou z podmínek pro udržení stability školy je reagovat na požadavky sociálních partnerů, schopnost zařadit tyto požadavky do ŠVP. Zabezpečení některých požadavků znamená rozšíření odborných kompetencí odborných učitelů, to znamená zabezpečit další vzdělávání odborných učitelů. Zajistit dynamiku školy je poměrně náročná záležitost. Je však nutné dobu zavádění požadavků sociálních partnerů maximálně zkrátit. V současném systému vzdělávání je velice obtížné porovnávat dynamiku školy s dynamikou běžné firmy.

## 2.9 Podstata MbC<sup>5</sup>

Hlavní účelem MbC je pomáhat firmám k dosažení vitality. Pro úspěch firmy jsou rozhodující tzv. tvrdé a měkké vlivy. Tvrdé vlivy představují výrobní technologie, kde chování lze předem definovat. Měkké vlivy jsou představovány lidmi, kde chování nelze zcela předem definovat. Pokud jsou zcela v souladu měkké a tvrdé vlivy, firma dosahuje úspěchu.

**Přeneseno na školu** – pokud má škola dobré technické vybavení, dobrou image, odborně kompetentní pedagogy, dobře sestavený ŠVP, správně nastavenou kulturu školy, může dosahovat vitality. Je ovšem zde ještě jeden vliv, a to kvalita žáků. (Plamínek, Fišer, 2005, s. 25)



## 2.10 Vitalita firem na základě MbC

*„MbC vychází z přesvědčení, že na úrovni celé firmy se ve vzájemně propletené dualitě setkávají především požadované výsledky a možnostmi, které firmy k dosahování těchto výsledků mají. Vzájemný vztah těchto složek má rozhodující vliv na vitalitu firmy“*

**Přeneseno na školu** – z pohledu řízení ŠVP požadované výsledky jsou odborné kompetence absolventů a možnosti jsou odborné kompetence učitelů, ochota ke změně přístupu k výuce, normy a předpisy související s pedagogickým procesem.

## 2.11 Význam lidí pro metodiku MbC

Lidé ve firmách jsou zcela rozhodujícím aspektem pro vitalitu firmem. Kompetence lidí pro své zařazení jsou rozhodující pro vitalitu firmy.

**Přeneseno na školu** – pro řízení a plnění ŠVP jsou rozhodující odborné kompetence učitelů.

## 2.12 Význam kompetencí při řízení firem

Kompetence je ústředním pojmem pro řízení firem. Ve firmách vznikají problémy způsobené špatnou definicí úloh, nedostatečným firemním potenciálem kompetencí jednotlivých účastníků, případně nedostatečným využitím tohoto potenciálu. Dobrý chod a rozvoj firmy je možné ovlivňovat kompetencemi lidí, kteří vykonávají jednotlivé úlohy.

Kompetence a úlohy je nutné přiřazovat k určitému člověku. Je nutné požadavky firmy dostat co nejbližší konkrétnímu zaměstnanci, aby pracovník, který je vybaven potřebnými kompetencemi a přidělenými úlohami sám aktivně vycházel vstříc k plnění požadavků firmy.

**Přeneseno na školu** – požadavek školy je připravovat absolventy podle ŠVP, který maximálně naplňuje potřebné kompetence absolventů jednotlivých oborů, na základě požadavků firem. K tomu je potřeba, aby úloha jednotlivých odborných učitelů byla základem pro tvorbu a realizaci ŠVP. K realizaci této úlohy je nutné, aby jednotliví odborní pedagogové byli vybaveni potřebnými kompetencemi. Aby byli přesvědčeni o naplňování vize školy.

## 2.13 Firemní kultura

Dobré vztahy ve firmě jsou základem úspěchu firmy a úzce souvisí s vitalitou firmy. Nejde pouze o mezilidské vztahy, ale o vztahy obecně. Je nutné, aby byli lidé ve firmě přesvědčeni, že když se spojí ke společné práci, že jsou pro firmu užitečnější, že jejich výsledek bude s vyšší hodnotou. „MbC (Plamínek, Fišer, 2005, s. 28) *Kdykoliv společně působí dva faktory, výsledek nebývá jejich prostým součtem. Výsledek je součtem, který je opraven o vliv vztahu mezi oběma faktory. Pokud faktory se vzájemně omezují, nebo dokonce ruší, výsledek prostého součtu nedosahuje. Lze tedy napsat, že:*

$$r_{12}=k_{12}(f_1+f_2)$$

kde  $r_{12}$  je výsledek společného působení faktorů  $f_1$  a  $f_2$  a  $k_{12}$  je opravný koeficient, který závisí na povaze vztahu mezi faktory  $f_1$  a  $f_2$ , je definován například tak, aby nabýval hodnot od 0 do nekonečna. Potom hodnoty  $k_{12}$  menší než jedna indikují **konfliktní vztah** obou faktorů a hodnoty  $k_{12}$  větší než 1 indikují **synergický stav**.

Pokud je prostředím firma a mezi faktory se objevují lidi, můžeme tento výsledek označit jako firemní kulturu. **Firemní kultura** je tedy souhrnem vztahů mezi významnými faktory ovlivňujícími život firmy (vedení lidí, týmů a firem)“. (Plamínek, Fišer, 2005, s. 29)

**Přeneseno na školu** – Stejně jako u firmy kultura školy je ovlivňována mnoha faktory. Základem jsou vztahy pedagogů mezi sebou, vztahy pedagogů ke škole, vztahy pedagogů se žáky.

Tyto osobní vztahy jsou ovlivňovány dalšími faktory:

- Společnými cíli
- Vztahy s vedením a důvěrou ve vedení
- Styl vedení ve vztahu k pedagogům
- Režim školy a organizační struktura
- Zaměření vedení na pracovní úkoly
- Způsob kontrolní činnosti
- Motivace pracovníků
- Komunikační a informační kanály uvnitř školy
- Komunikace školy s okolím a rodiči
- Inovativnost výuky
- Rozvoj pedagogů – DVPP
- Pracovní podmínky pro výuku
- Prostředí školy
- Hodnocení kompetencí absolventů veřejností (zpětná vazba od spolupracujících firem)

## 2.14 Kompetence lidí

Kompetence je tvořena dualitou lidské práce (skutečný výkon) a lidskými zdroji (potenciál k výkonu). „*MbC pro přístup k vedení a řízení firem je založen na harmonii mezi světem lidských zdrojů, definujícím možnostmi firmy a světem lidské práce, vycházejícím z požadavků na výkony.*“ (Plamínek, Fišer, s. 27)

Vitalita firmy je množinou kompetencí jejich zaměstnanců.

**Přeneseno na školu** – lidská práce (skutečný výkon pedagoga) je těžko hodnotitelný. Již dlouho se vedou diskuze, kdo je kvalitní učitel, jak jeho kvalitu hodnotit. U firem je výkon daný ziskem

firmy, u jednotlivého zaměstnance firmy je výkon měřitelný, u školy je to absolvent vybavený požadovaný kompetencemi. Lidské zdroje (potenciál k výkonu) je ve škole i ve firmě definován stejnými požadavky – maximálními kompetencemi k výkonu profese.

### 2.15 360° zpětná vazba

Jedná se o hodnotící metodu, kde jednomu zaměstnanci je poskytována zpětná vazba větším počtem respondentů. Název 360 stupňů je proto, že kolem hodnoceného se vytvoří pomyslný kruh hodnotících, hodnocený stojí ve středu a odezvy dostává od stojících kolem. Zpětnou vazbu dostává pracovník od kolegů, kteří s ním přicházejí do kontaktu. Jedná se o podřízené nadřízené, kolegové, ale také klienti. Hodnocený hodnotí i sám sebe.

### 2.16 Řízení firmy – role z pohledu MbC

Ve fungující firmě je možné analyzovat jednotlivé role zaměstnanců, definovat jejich úlohy a tím stanovovat jejich kompetence, které umožní plnit jejich úlohy. Základní role, se kterými se ve fungujících firmách setkáváme, jsou manažer, lídr a vykonavatel. Kromě těchto základních rolí, lze definovat ještě role, které ovlivňují chod firmy. Jsou to role majitelů, zřizovatelů, investorů, jejichž myšlenky běžně vstupují do fungování firmy a mají zásadní slovo při tvorbě strategie firmy.

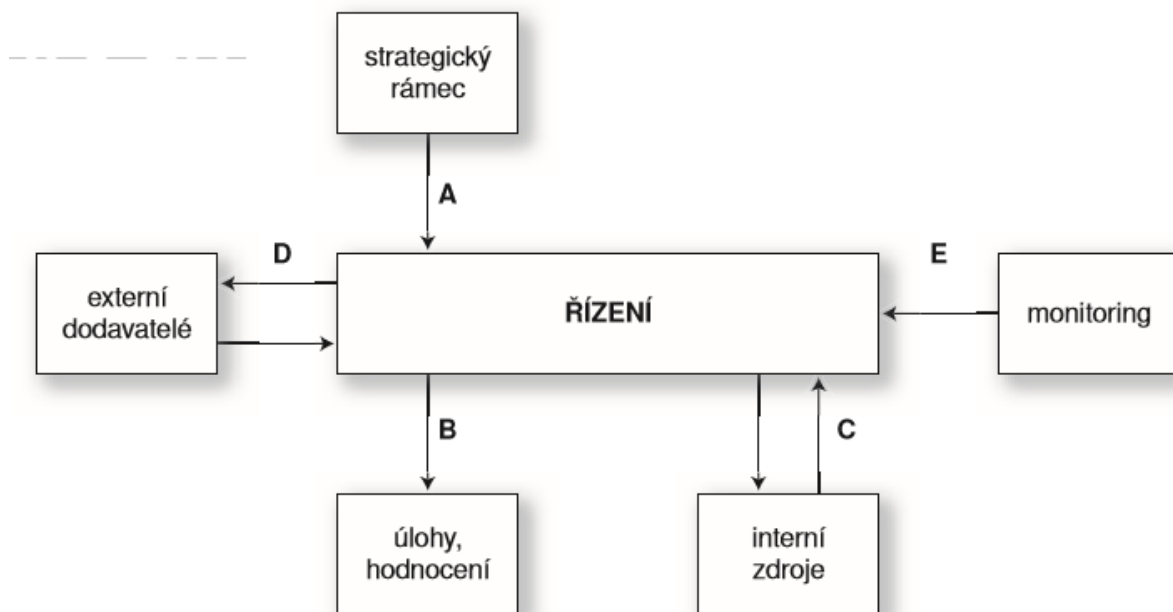
#### Role Lídra

Na základě vnějších informací je stanovena strategie firmy. Výstupem strategie firmy je vedení firmy, které má zajistit plnění strategie. K plnění úkolů, které nastoluje strategie firmy, je nutné zcela unikátních kompetencí. K tomu je třeba výjimečných lidí, kteří jsou i výjimečně hodnoceni a odměňováni.

Kompetencemi, kterými musí lídry disponovat, jsou schopnost formulovat myšlenky, rozpoznávat lidské osobnosti, naslouchat, motivovat, poskytovat zpětnou vazbu a další nutné, nikoliv však postačující podmínky úspěchu. Vše je možné označit pojmem „schopnost přesvědčovat“. Klíčovými úlohami lídra ve firmě je realizace strategie firmy uvnitř firmy.

#### Role manažera

*MbC Zatím co lídr definuje strategické cíle a pravidla, úkolem manažera je zajistit, aby byly tyto cíle – samozřejmě při respektování pravidel – prostřednictvím jiných lidí dosaženy. Obrázek 1 představuje tuto roli jako o něco složitější, než role lídra. Ve skutečnosti jde o nejkomplikovanější roli v celé firmě. (Plamínek, Fišer, 2005, s. 57)*

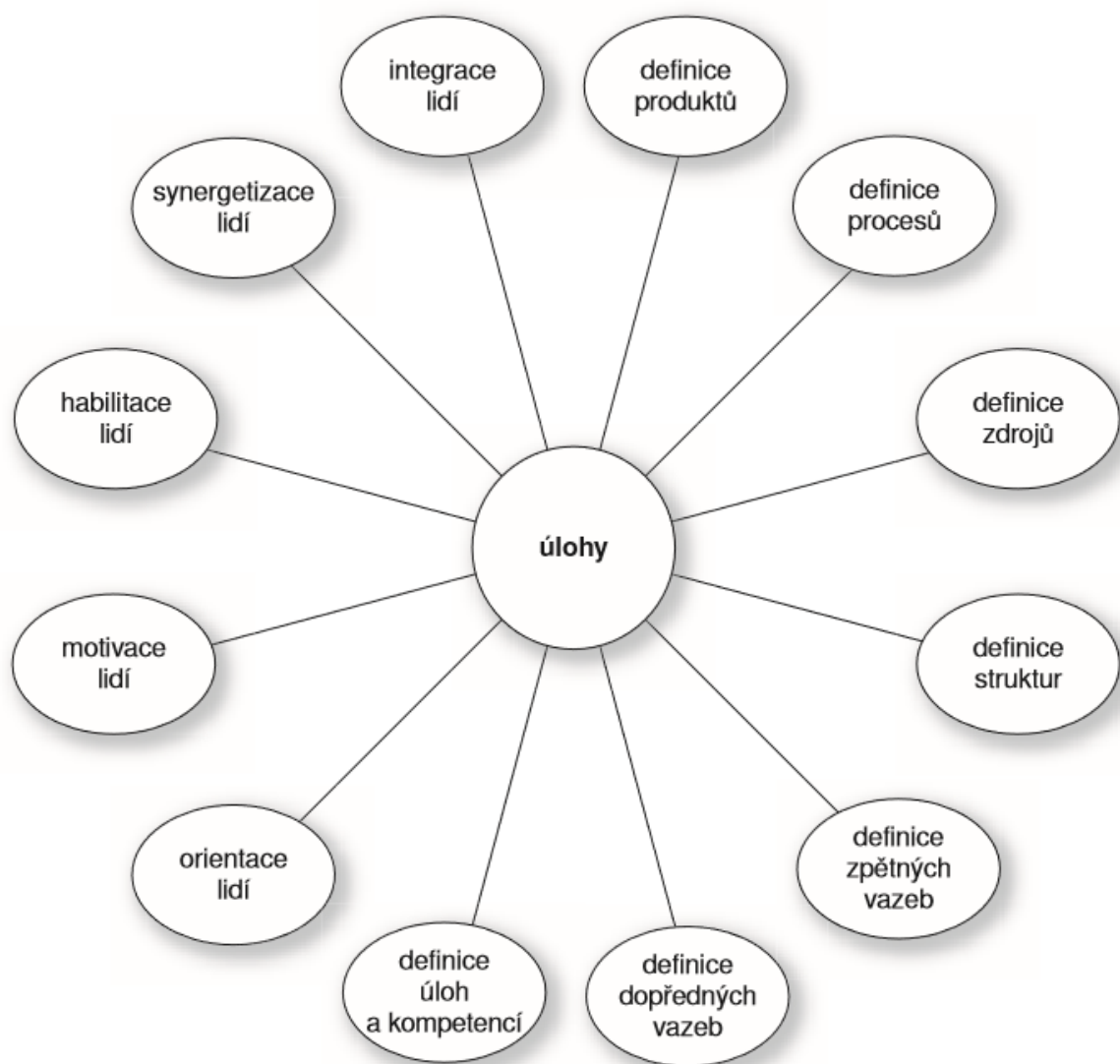


Obrázek 1- Role manažera /převzato z publikace Plamínek, J., Fišer, R., Řízení podle kompetencí/

Z obrázku 1 vyplývá, že základním úkolem je vyhodnotit strategii firmy. S myšlenkami se může ztotožnit nebo může mít pochybnosti. V případě, že má pochybnosti, musí se manažer rozhodnout, zda je účelné o těchto pochybnostech s lídrem diskutovat. Při rozhodnutí, že bude vést s lídrem diskuzi, v dobře vedené společnosti by to neměl být problém. Manažer musí být vybaven kompetencemi argumentace a sdělování a vysvětlování svých názorů a pochybností. Při komunikaci s lídrem by měla být uplatňována metoda principiálního vyjednávání. Při vyjednávání by měly jít emoce a osobní spory stranou, vše by se mělo podřídit na popis problémů a jejich řešení. Pokud se manažerovi nepodaří své pochybnosti obhájit, musí se ztotožnit s myšlenkami původní strategie firmy, akceptovat je a své pochybnosti potlačit. Toto bývá pro manažera mnohdy složité.

### Úlohy manažera

Jsou vyjádřeny na obr. 2. K řešení těchto úloh je třeba potřebných kompetencí.



Obrázek 2 Úlohy manažera/převzato z publikace Plamínek, J., Fišer, R., Řízení podle kompetencí/

## **Role vykonavatele**

Vykonavatel bezprostředně plní úlohy, jejichž výsledkem je dosažení stanovených cílů, které vychází ze strategie firmy. Bezprostředně vstupy mění na výstupy.

***Přeneseno na školu*** - Ředitel školy je velmi náročná funkce. Je nositelem vize a strategie školy, kde by měl vystupovat jako lídr, který sleduje požadavky sociálních partnerů. Zároveň musí být dobrým manažerem, který dokáže vizi a cíle školy zahrnout do tvorby ŠVP. ŠVP je základní pedagogický dokument, který zajišťuje, aby kompetence absolventů naplňovaly požadavky sociálních partnerů.

Roli manažera při tvorbě jednotlivých ŠVP by měli plnit předsedové předmětových komisí.

Roli vykonavatele při tvorbě ŠVP by měli plnit jednotliví učitelé vyučovaných předmětů.

### 3 Praktická část

#### 3.1 Šetřený problém:

- **Analýza požadavků sociálních partnerů**
- **Analýza problémů při stávajícím řízení ŠVP**
- **Analýza potřebných kompetencí pro tvorbu ŠVP**
- **Charakteristika zkoumané problematiky v BP na základě odborné literatury:**

Problematika tvorby a úprava ŠVP pro střední technickou školu je v současné době velice náročná záležitost. Je třeba, aby profil absolventa maximálně korespondoval s požadavky sociálních parterů, hlavně v regionu působnosti školy. To může zajistit pouze obsahově přizpůsobený ŠVP pro jednotlivý technický obor. Výzkumná část bakalářské práce je zaměřena na analýzu způsobu komunikace se sociálními partnery, získávání informací pro tvorbu a přizpůsobení ŠVP daného technického oboru. Dále na analýzu problémů při stávajícím způsobu řízení tvorby ŠVP a na analýzu potřebných kompetencí při tvorbě ŠVP. Výstup jednotlivých analýz bude použit jako podklad pro návrh kompetenčního modelu řízení tvorby ŠVP pro jednotlivé technické obory.

#### 3.2 Výzkumné předpoklady - otázky:

Při analýze požadavků sociálních partnerů je třeba partnery členit s požadavky na absolventy:

- pro konstrukci a výrobu
- pro provoz výrobních zařízení

Jiný přístup k požadavkům mají malé firmy, střední firmy a velké firmy. Z analýzy musí vzejít průřez požadavků, který bude promítnut do tvorby ŠVP. Specifické požadavky jednotlivých firem by měly být promítnuty v ŠVP do praxe, která by měla být vykonávána v jednotlivých firmách.

#### 3.3 Vymezení objektu šetření tzn. stanovení výběrového souboru respondentů:

Oslovit sociální partery v regionu školy a zjištění zájmu o spolupráci se školou a rozsah spolupráce.

### 3.4 **Techniky sběru dat nebo práce s daty**

#### 3.4.1 Skupinový rozhovor

- tato technika byla použita při semináři „spolupráce školy s firmami“. Semináře se zúčastnilo celkem 31 firem – zúčastnil se 39 zástupců firem. Po společném úvodu byli účastníci rozděleni do tří skupin. Dvě skupiny šly na exkurzi po škole. S jednou byl prováděn skupinový rozhovor. Z rozhovorů byl pořizován audio záznam.

#### 3.4.2 Řízená diskuse (Facilitated discussion)

Řízená diskuse je věcný rozhovor, dialog dvou nebo více lidí nad určitým tématem s tím, že jeden z účastníků (tzv. facilitator) tuto diskusi řídí a usměrňuje. Cílem diskuse je téma rozebrat z různých stránek, shromáždit argumenty pro případné rozhodnutí.

### 3.5 **Dotazník - papírový**

je speciální typ formuláře, který strukturovaně zachycuje odpovědi na různé otázky. Jedná se o nástroj pro sběr dat, který ve většině případů nějakým způsobem simuluje rozhovor tazatele s dotazovaným (respondentem), přičemž podstatnou část otázek tvoří otázky zjišťující názory nebo pocity dotazovaného. Oproti anketě má pak dotazník zpravidla více otázek a snaží se respondenta zařadit do určitých skupin pomocí tzv. segmentačních otázek. Tradiční podobou dotazníku je papír s otázkami. Tento typ dotazníku byl použit na závěr setkání pro zjištění základních představ spolupráce firem se školou.

### 3.6 **Dotazník - elektronický**

Trendem posledních let jsou jednoznačně **dotazníky v elektronické podobě**, které mohou být naprogramovány na míru. Elektronické dotazníky mají zpravidla podobu online dotazníků, které se vyplňují přes internetový prohlížeč. To s sebou nese určité výhody i nevýhody.

### 3.7 **Analýza záznamů z jednání a dotazníků**

Bude provedena analýza jednotlivých dotazníků a záznamu z jednání pro stanovení požadavků na spolupráci školy s jednotlivými sociálními partnery.

### 3.8 **Potvrzení, případné hypotézy**

Z dotazníkových šetření, řízených rozhovorů bude možno potvrdit nebo vyvrátit hypotézy spolupráce. Na počátku šetření je stanovena hypotéza požadavků sociálních partnerů – požadavky na profil absolventů se budou lišit pro výrobní procesy ve firmách a pro provoz technologických zařízení firem, podle výrobního portfolia firem.



### 3.9 Návrh otázek k rozhovoru, do dotazníku apod. dle tématu práce

Z jakého oboru máte zájem o absolventy?

Jste schopni definovat požadavky na profil absolventa, o kterého byste měli zájem?

Jste ochotni provést motivační přednášky ve druhých ročnících pro získání žáků na ročníkové praxe ve Vaší firmě?

Kolik žáků byste byli ochotni v každém roce přijmout na praxi a v jakém oboru?

Jste ochotni akceptovat praxi žáků – dva týdny ve druhém ročníku (konec měsíce května a začátek června, ve třetím ročníku jeden den v týdnu)?

Jste ochotni delegovat Vašeho odborného pracovníka do Kooperativní rady ředitele školy? (poradní orgán ředitele školy – návrhy na úpravy ŠVP, doporučení vhodnosti exkurzí, přednášek, podpora žáků školy)

Máte vlastní návrhy, jak podpořit spolupráci se školou?

V čem vidíte slabé a silné stránky naší školy?

Jste ochotni organizovat stáže odborných učitelů školy ve Vaší firmě?

Jaké máte představy na prezentaci Vaší firmy v naší škole?

Návrh třídění dotazníkového šetření, klíčové otázky pro sumarizaci dat z rozhovorů nebo sekundární analýzy dat.

- Požadavky sociálních partnerů na profily absolventů jednotlivých oborů.
- Požadavky na počty absolventů, kterým bude umožněna praxe v jednotlivých firmách a vlastní organizace odborné praxe.
- Zda budou sociální partneři ochotni participovat na úpravách ŠVP
- Zda umožní odborné stáže vyučujícím odborných předmětů u sociálních.

Předpokládaná zjištění při realizování šetření:

- Požadavky na profil absolventů jednotlivých oborů se budou u sociálních partnerů lišit
- Firmy si uvědomují nutnost podílení se na přípravě žáků SŠ v technických oborech.
- Provést analýzu a nastavení spolupráce sociálních partnerů při tvorbě ŠVP a následném vzdělávání žáků bude velice složitá věc.
- Při tvorbě ŠVP jednotlivých technických oborů bude třeba navrhnout obsah učiva, který bude sestaven z výběru napříč ze spektra požadavků sociálních partnerů.
- Odborné praxe u sociálních partnerů nastavit tak, aby žáci si doplnili specializaci dle požadavků sociálních partnerů.

### 3.10 Postup šetření-návrhy

1. Zorganizovat seminář pro personální pracovníky - řízené rozhovory nebo řízená diskuze pro prvotní zjištění možnosti spolupráce, představení návrhu školy na spolupráci se sociálními partnery.
2. Dotazníkové šetření na základní otázky spolupráce při sestavování profilu absolventů
3. Zpracování dat z dotazníků, případně komunikace s jednotlivými respondenty na upřesnění požadavků rozsahu spolupráce.
4. Konkretizující dotazníky na požadavky profilů absolventa jednotlivých technických oborů
5. Zpracování požadavků na profily absolventů jednotlivých technických oborů
6. Analýza současného stavu tvorby ŠVP, návrh kompetentního modelu pro tvorbu nového ŠVP a účasti zástupců sociálních partnerů.

### 3.11 Určení místa a času realizace-návrhy

Všechny řízené rozhovory budou probíhat v areálu školy.

Dotazníková šetření budou zajišťována s konkrétními osobami od sociálních partnerů.

Návratnost dotazníků bude zajištěna vlastním zájmem firem (dotazníky budou zasílány pouze firmám, které projeví zájem o úzkou spolupráci).

Šetření bude provedeno mezi firmami v rámci oblasti Libereckého kraje. V prostorách školy bude zorganizován seminář. Seminář bude nazván „Spolupráce školy s firmami“.

Program semináře:

1. Řízená diskuze
2. Zástupci firem budou požádáni o vyplnění papírového dotazníku

### 3.12 Analýza požadavků sociálních partnerů

Analýza požadavků sociálních partnerů byla provedena na škole se strojními, elektro, IT obory.

Pracovní seminář pro personální pracovníky (HR manažery)

Do prostoru školy byli pozváni HR manažeři z firem z regionu školy.

Osloveno - 29 firem z regionu školy

Zúčastnilo se - 19 firem

Rozložení podle počtu zaměstnanců

Do 25 zaměstnanců - 5 firem

Do 100 zaměstnanců - 9 firem

Nad 100 zaměstnanců - 5 firem

### 3.13 Program semináře

1. Proběhla řízená diskuze
2. Zástupci firem byli požádáni o vyplnění papírového dotazníku

Výstupy z pracovního semináře  
řízené diskuze.

Okruhy řízené diskuze.

1. Zájem o absolventy školy
2. Spolupráce na přípravě ŠVP – definování profilů absolventů
3. Spolupráce firem na zajišťování praxí pro žáky 2. a 3. ročníků
4. Možnost stáží odborných pedagogů ve firmách
5. Jednodenní praxe v týdnu ve čtvrtých ročnících ve spolupracujících firmách s podmínkou maturitní práce na téma zadané danou firmou.
6. Zorganizování školní burzy firem, kde by jednotlivé zúčastněné firmy nabídly místa pro praxi

### 3.14 Výstupy z řízené diskuze

- Všechny firmy projevíly zájem o absolventy ze všech oborů vyučovaných na škole.
- Požadavky na profil absolventa lze členit dle velikosti a zaměření firem. U firem s počtem zaměstnanců do 25 je požadována úzká specializace absolventa dle zaměření firmy. U firem s větším počtem zaměstnanců je požadavek na profil absolventa se širším rozhledem v daném oboru, schopnost kreativně vyhledávat informace, využít je v praxi,
- Všechny firmy vyslovily souhlas s umožněním praxe žákům školy na pracovištích firem
- Šest firem projevilo zájem spolupracovat na tvorbě ŠVP – pouze formou konzultací.
- Jak sestavit ŠVP odborné části bude na škole, firmy budou pouze poskytovat zpětnou vazbu, jak jsou absolventi vybaveni odbornými kompetencemi.
- Se stážemi odborných učitelů souhlasily v podstatě firmy nad 25 zaměstnanců, malé firmy tuto aktivitu zcela neodmítly, problém zdůvodňovaly časovou vytížeností jednotlivých pracovníků
- Z diskutované úpravy ŠVP, umožnit jednodenní praxi žáků čtvrtých ročníků s podmínkou zadání maturitní práce z prostředí firmy se pozitivně vyslovily pouze

firmy nad 25 zaměstnanců, malé firmy zájem projeví, ale budou k této aktivitě přistupovat individuálně.

- O burzu firem projeví zájem všechny zúčastněné firmy.

### 3.15 Dotazníkové šetření.

1. Z jakého oboru máte zájem o absolventy?
2. Jste schopni definovat požadavky na profil absolventa, o kterého byste měli zájem?
3. Jste ochotni provést motivační přednášky ve druhých a třetích ročnících pro získání žáků na ve Vaší firmě?
4. Kolik žáků byste byli ochotni v každém roce přijmout na praxi a v jakém oboru?
5. Jste ochotni akceptovat praxi žáků – dva týdny ve druhém ročníku a třetím ročníku (konec měsíce května a začátek června)
6. Jste ochotni delegovat Vašeho odborného pracovníka do poradní skupiny ředitele školy? (poradní orgán ředitele školy – návrhy na úpravy ŠVP, doporučení vhodnosti exkurzí, přednášek, podpora žáků školy)
7. Byla by schopna firma poslat odborníka z praxe do výuky odborných předmětů?
8. V čem vidíte slabé a silné stránky naší školy?
9. Jaká délka stáží odborných učitelů by byla pro firmu ideální?
10. Jaké máte představy na prezentaci Vaší firmy v naší škole?

### 3.16 Vyhodnocení dotazníkového šetření

K otázce č. 1:

Zájem je o všechny technické obory (strojní, elektro, informační technologie)

K otázce č. 2:

U firem do 25 zaměstnanců je možno počítat s konkrétními podněty pro tvorbu ŠVP (zde spolupráci omezuje časová vytíženost pracovníků firem)

U firem s více zaměstnanci je požadavek na profil absolventů velice nejednoznačný. Z vyjádření zástupců těchto firem plyne, že není ani v možnostech firmy určit odborníka pro spolupráci se školou na tvorbě ŠVP. Pro školu to znamená vytvořit ŠVP se širším odborným rozhledem, kde absolvent získá široký rozhled a kompetence k dalšímu samostudiu potřebných odborných poznatků a schopnost je dále přenést do praxe.

K otázce č. 3:

U malých firem (do 25 zaměstnanců) problém s časovým vytížením zaměstnanců firmem.

K otázce č. 4:

Všechny firmy se hlásí k umožnění praxe žáků školy, pouze v jednom případě, kde je praxe z důvodu struktury firmy vyloučená. Množství žáků na praxi se odvíjí od velikosti firmy. Je zde nutné nalézt způsob řízení praxí v jednotlivých firmách.

K otázce č. 5:

S časovým rozložením praxe žáků není problém u žádných firem.

K otázce č. 6.

Z 19 zúčastněných firem se pouze dva zástupci vyslovili k takto navrhované spolupráci kladně.

U ostatních záporné stanovisko bylo zdůvodňováno pracovní vytížeností zaměstnanců firem.

K otázce č. 7

Všechny firmy se vyjádřily, že jsou schopni vyslat odborníky z praxe na jednotlivé tematicky zaměřené přednášky. Zajištění delší odborné výuky zamítly.

K otázce č. 8

Silné stránky školy

1. Technické vybavení elektro-laboratoří
2. Technické vybavení dílen praxe
3. Současná image školy
7. Poloha školy – sídlo v krajském městě

Slabé stránky školy

1. Malá provázanost školy s firmami
2. Prostředí pro teoretickou výuku

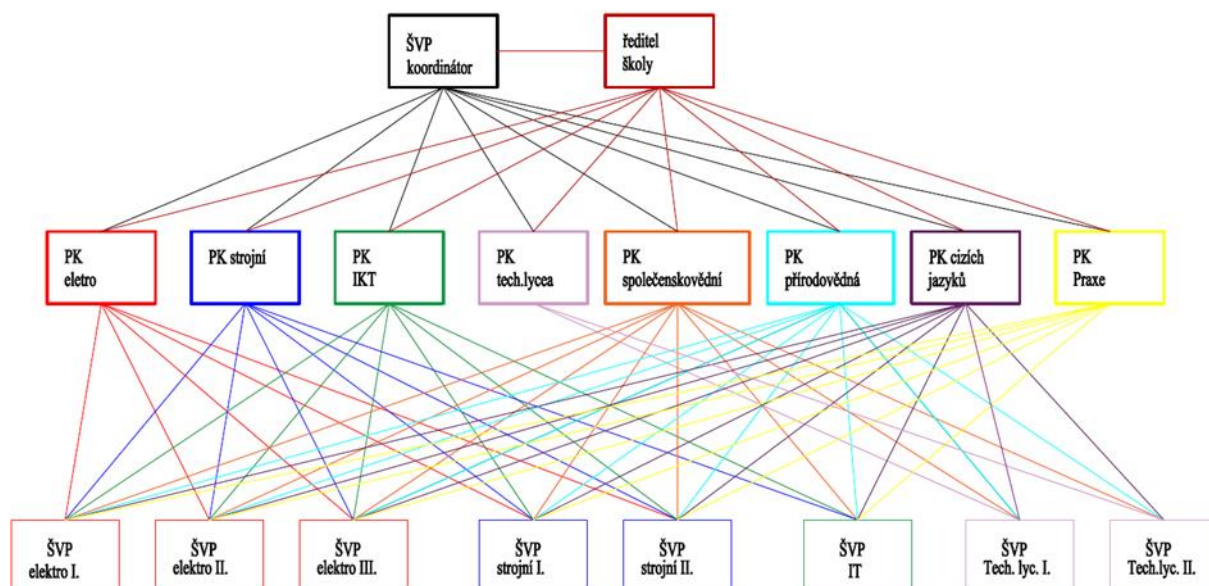
K otázce č. 9

Navrhovaná délka stáží 1 až 3 dny, dle velikosti firem.

K otázce č. 10

Všechny firmy vyjádřily požadavek na prezentaci spolupráce na www stránkách školy s odkazem na jejich stránky. Velké firmy požadují možnost umístění jejich reklamních roll up ve společných prostorách školy.

### 3.17 Analýza potřebných kompetencí pro tvorbu ŠVP



Obrázek 3 /vlastní zpracování/

Na obrázku č.1 je znázorněno organizační schéma řízení tvorby ŠVP. Jedná se řízení tvorby osmi ŠVP. Jak z organizačního schéma vyplývá, jedná se o složitý proces spolupráce jednotlivých PK mezi sebou a učitelů v jednotlivých PK.

Koncepce řízení ŠVP vychází ze zásady – za ŠVP pro jednotlivé obory a jejich zaměření odpovídá PK pro daný obor. PK elektro odpovídá za ŠVP elektro I až III. PK strojní odpovídá za ŠVP strojní I. a II., PK IKT odpovídá za ŠVP IT a PK technického lycea odpovídá za ŠVP technického lycea.

Povinné všeobecné předměty v jednotlivých ŠVP zajišťují PK společenskovední, přírodovědná, cizích jazyků, jak je znázorněno na organizačním schématu.

PK praxe zajišťuje výuku praxe a organizaci praxe u sociálních partnerů pro všechny obory mimo technické lyceum, které v ŠVP praxi předepsanou nemá.

## 4 Analýza kompetencí jednotlivých pozic v organizačním schématu řízení tvorby ŠVP.

### 4.1 Pozice ředitel školy

Kompetence této pozice v rámci MbC zavedeném ve škole musí zajistit vitalitu školy z pozice manažera. Vitalita školy znamená, že škola musí být užitečná, efektivní, stabilní a dynamická. To znamená, že ředitel musí být vybaven rozsáhlými kompetencemi. Kompetence k zajištění užitečnosti školy – škola musí vychovávat absolventy s odbornými kompetencemi v souladu s požadavky sociálních partnerů. Proto zde budou převážně uváděny kompetence ředitele související s pedagogickou činností školy, s řízením přípravy ŠVP.

Základní kompetencí ředitele školy je nastavení vize školy, tato kompetence je základní pro nastavení vitality školy.

#### 4.1.1 Kompetence k řízení lidských zdrojů

Aby škola mohla uskutečňovat kvalitní výuku, musím mít kvalitní pedagogy, kvalitní pedagogický sbor. Tedy nezastupitelnou roli v této oblasti má ředitel. Musí pečovat o stávající pedagogický sbor, vztahy mezi pedagogy, jejich odbornost, další vzdělávání pedagogických pracovníků. V dnešní době velice nelehká úloha.

#### 4.1.2 Kompetence ke komunikaci se sociálními partnery

U střední technické školy je pro její užitečnost (podmínka vitality školy) v rámci regionu komunikace se sociálními partnery. Je důležité, jak ředitel nastaví PR školy vůči veřejnosti, jak deleguje své kompetence na odborné pedagogické pracovníky školy, aby komunikaci se sociálními partnery realizovali.

V části této práce „Analýza požadavků sociálních partnerů“, byly se sociálními partnery diskutovány možnosti odborné komunikace mezi školou a firmou v rámci přípravy ŠVP. Z diskuze vyplynulo, že hlavně větší firmy by se spolupráce nebránily, ale jsou zde překážky ve vytíženosti jednotlivých odborných pracovníků firem. Ředitel školy musí tuto komunikaci pro užitečnost školy maximálně prosazovat a hledat cesty, jak efektivní komunikace dosáhnout. Příkladem jednoho způsobu komunikace školy s firmami je organizace burzy firem na škole. Je to akce, kde škola pozve zástupce firem do prostoru školy (v prostoru tělocvičny každá firma má prostor jedné školní lavice), na jedno dopoledne. Účelem této akce je, aby žáci druhých a třetích ročníků si vybrali čtrnácti denní praxi u zúčastněných firem. Dále je zde prostor, aby odborní pedagogové mohli též navštívit jednotlivé firmy a navázat osobní kontakt s jednotlivými firmami. Touto burzou firem projdou třídy druhých, třetích i čtvrtých ročníků. Čtvrté ročníky mají možnost se seznámit s nabídkami pracovních míst po ukončení školy.

Z praxe je již ověřeno, že tento způsob komunikace školy a sociálních partnerů je velice efektivní a hlavně pro firmy zajímavý. Potvrzuje to účast firem, zúčastnilo se 41 firem z regionu.

#### 4.1.3 Kompetence k získávání zdrojů financování školy

Další znak vitality školy je její efektivita. Znamená to, aby škola nejen maximálně využívala své vybavení k výuce, ale zároveň se snažila získávat další prostředky pro rozvoj školy. To souvisí s dalším znakem vitality – dynamikou školy.

Kompetence ředitele zde musí směřovat k získávání projektů, jak tvrdých tak měkkých. Tvrdé projekty slouží obnově stávajícího vybavení a hlavně k pořizování nových vybavení, v dnešní době směrem k Průmyslu 4 a internetů věcí (digitalizace výroby, přenosy a zpracování dat z výroby). Kromě finančních zdrojů z projektů, musí ředitel se snažit získávat finanční prostředky od firem.

#### 4.1.4 Kompetence v oblasti marketingu a PR školy.

Tyto kompetence souvisí s dalším znakem vitality školy - se stabilitou školy. V dnešní době je to pro ředitele velice důležitá a složitá oblast. Pokud má být škola stabilní, musím mít dostatek žáků, kteří mají zájem o studovaný obor. Začíná to již v přijímacím řízení, kde škola potřebuje mít dostatečný převis přihlášených uchazečů, aby si mohla na jednotlivé obory vybrat lepší uchazeče.

Ředitel musí pracovat na PR a marketingu školy z pohledu rodičů budoucích žáků i z pohledu žáků již na základní škole. Znamená to, že škola musí vyvíjet aktivity, které rodiče budoucích žáků přesvědčí o kvalitách školy a smyslu zaměření jednotlivých oborů školy. Ředitel musí vytvářet podmínky pro práci se žáky již na základních školách a motivovat pedagogické pracovníky školy, aby všechny aktivity vykonávali z přesvědčení, že je to pro budoucnost školy důležité.

#### 4.1.5 Kompetence v oblasti řízení pedagogického procesu.

Kompetence v této v této oblasti souvisí se všemi znaky vitality školy. Ředitel musí dbát, aby kvalita výuky byla na dobré úrovni, provádět kontrolu nad výukou, na dodržování ŠVP. Dbát, aby vybavení, které škola pro výuku používá, bylo v rámci výuky účelně využíváno. Aby tyto kompetence mohl ředitel plnit, musí účelně delegovat jak pravomoci, tak povinnosti. Delegování je též velice důležitá kompetence ředitele.

#### 4.1.6 Kompetence k vytváření vize školy

Tyto kompetence v rámci vitality školy výhradně souvisí se znakem dynamiky školy. Znamená to, že škola musí dostatečně rychle reagovat na požadavky technického vzdělávání. Úlohou



ředitele je, aby sledoval trendy v rámci vyučovaných oborů, dával impulzy pro zavádění těchto trendů do ŠVP. S tím souvisí i zajišťování nového vybavení do školy. Hlavním úkolem ředitele je přesvědčit pedagogy, že nové koncepce jsou pro školu nezbytné, umožnil DVPP v rámci nových koncepcích.

#### **4.2 Pozice koordinátora ŠVP**

Pozice koordinátora ŠVP je jedna z nejdůležitějších pozic ve škole. Je pravá ruka ředitele. Důležitost jeho pozice je odvislá od velikosti školy. Všeobecně role koordinátora v jednotlivých školách závisí na mnoha obecných faktorech, na podmínkách konkrétní školy, na osobnosti, na manažerských schopnostech koordinátora. Koordinátor by měl být členem vedení, měl by úzce spolupracovat s ředitelem školy, který by měl pro koordinátora vytvořit podmínky. Vzájemná spolupráce ředitele školy je dobrým předpokladem pro naplňování vize školy. Podpora práce koordinátora ze strany ředitele školy motivuje členy předmětových komisí ke kvalitní práci, k dobrým výsledkům.

Ředitel školy musí jasně stanovit pravomoci a kompetence koordinátora ŠVP, seznámit s nimi pedagogický sbor, musí nastavit způsob jeho odměňování. Koordinátor musí být manažerem vedoucích PK, musí zajistit, aby jednotlivé ŠVP se nestali pouhou formalitou, aby skutečně byly, hlavně v odborné části, kurikulem, které musí zahrnovat požadavky sociálních partnerů z regionu.

V rámci této koncepce řízení tvorby ŠVP je náplň práce koordinátora navrhována takto:

- Odpovídá a koordinuje jednotný styl ŠVP pro celou školu
- Kontroluje soulad s RVP
- Kontroluje komplexnost ŠVP
- Zajišťuje zpětnou vazbu o stavu ŠVP pro ředitele školy
- Kontroluje platnost ŠVP na jednotlivé školní rok
- Komunikuje se všemi aktéry tvorby ŠVP, zajišťuje funkci mediátora mezi aktéry

##### **4.2.1 Kompetence koordinátora ŠVP**

- Schopnost řešit operativně vzniklé problémy, být kreativní při řešení problémů.
- Komplexní přístup k řešení problémů.
- Schopnost získávat nové informace, zpracovávat je a zavádět do praxe.
- Umět rychle reagovat a umět se rozhodnout.
- Schopnost nedirektivního vedení členů týmu.
- Vytvářet aktivní pracovní prostředí.
- Umět řešit konflikty.

- Vytvářet podmínky týmové práce.
- Schopnost vytvářet přátelské a férové prostředí
- Jedna z důležitých kompetencí této pozice je ovládání informačních technologií, hlavně software OFFICE.
- Dále kompetence orientace se v rámcových vzdělávacích programech (dále RVP). Na koordinátorovi bude kontrolní činnost kompletnosti ŠVP vůči učebnímu plánu.

### 4.3 Kompetence členů PK

Předmětové komise (PK) jsou sestaveny tak, aby garantovaly výuku všeobecných předmětů ve všech ročnících jednotlivých oborů a zaměřeních - PK společenskovední, přírodovědná a cizích jazyků. PK odborné jsou sestaveny

tak, aby garantovaly výuku odborných předmětů podle oborů. Základní kompetence jednotlivých členů PK jsou především odborné ve své aprobaci pro výuku jednotlivých předmětů. Další kompetence, kterými musejí členové disponovat, jsou kompetence komunikační, používání moderních didaktických pomůcek (interaktivní tabule, IT technika, výukové software, např. Moodle,), zavádění do výuky nových výukových metod. Učitelé odborných předmětů budou muset získat nové kompetence ke změně přístupu k výuce.

Aby byla zajištěna dynamika školy v rámci vitality, budou muset přejít na odborné učitele též kompetence k zavádění nových trendů do výuky dle požadavků sociálních partnerů. Jedině tak bude možné zajistit dynamiku vitality školy. Současný stav, kdy je impulsem změn ředitel školy, je nedostatečný. Na podporu kompetencí odborných učitelů je využívána burza firem, kde odborní učitelé mají povinnou účast a mají za úkol navazovat komunikaci se zástupci firem a získat kontakty na další odborníky firem. Je počítáno s krátkodobými stážemi odborných učitelů ve firmách, kdy získají informace o současném i budoucím vývoji v daném oboru jejich působení. Pro podporu dynamiky v rámci vitality školy jsou zaváděny postupně zatím na bázi dobrovolnosti jednodenní praxe ve čtvrtém ročníku. Žák čtvrtého ročníku si může na základě absolvované praxe ve třetím ročníku vybrat jednodenní praxi v každém týdnu, kterou absolvuje ve firmě. Podmínkou je, že musí zpracovat maturitní práci na zadání z dané firmy. Vedoucím práce je učitel odborných předmětů a odborný poradce je z dané firmy. Vedoucí práce a odborník z firmy musí spolu spolupracovat. Touto spoluprací učitel odborných předmětů získá další kompetence pro úpravu odborné části ŠVP, které získá z praxe. Je to též určitá podpora dynamiky školy.

## 4.4 Vedoucí PK

Úlohou vedoucích PK je řídit předmětovou komisi, garantovat ŠVP, koordinovat obsah výuky jednotlivých předmětů spadajících do odbornosti PK.

### 4.4.1 Kompetence vedoucích PK

Vycházejí z úkolů, které musí plnit předmětová komise. Jsou to:

- Kompetence k vytváření koncepce a plánu práce PK, které by měly obsahovat závěry z hodnocení školy, měla by navazovat na vizi a plán práce školy.
- Kompetence k metodickému řízení jednotlivých členů komise.
- Zajišťování podkladů pro evaluaci školy.
- Kompetence k organizaci vzorových hodin, k organizování vzájemných hospitací.
- Kompetence ke kontrole plnění tematických plánů ve výuce jednotlivých členů PK.
- Kompetence k řešení zapracování začínajících učitelů.
- Kompetence k hodnocení používaných učebních pomůcek, případně k návrhu nových učebních pomůcek.
- Kompetence pro výběr a zavádění nových výukových metod.
- Kompetence pro nastavení jednotného hodnocení žáků v rámci předmětů garantovaných danou PK a následné kontroly dodržování nastaveného hodnocení jednotlivými členy PK.
- Kompetence k hodnocení plánu exkurzí a k jejich účelnosti.
- Kompetence k zavádění nových obsahů jednotlivých vyučovaných předmětů.

Vedoucí předmětové komise by měl mít takové kompetence, aby ředitel školy mohl na něj delegovat část kompetencí k řízení pedagogického procesu ve výuce předmětů, které má PK ve své gesci.

### Analýza přístupu řízení ŠVP

Analýza je prováděna na střední škole s obory strojní, elektro, IT a technické lyceum. Obory strojní, elektro a technické lyceum jsou dále děleny na zaměření. Strojní obor má dvě zaměření, obor elektro má tři zaměření a technické lyceum má dvě zaměření. Pro každé zaměření je vypracován samostatný ŠVP. Pro každý školní rok na škole je v platnosti celkem osm ŠVP. Za obsah ŠVP jsou odpovědní předsedové předmětových komisí (dále jen PK). Na škole působí PK elektro, strojní, IKT, společenskovední, přírodovědná, cizích jazyků, praxe a technického lycea. PK elektro je odpovědná za ŠVP - obor elektro (tři zaměření), PK strojní je odpovědná za ŠVP - obor strojní (dvě zaměření), PK IKT je odpovědná za ŠVP – obor IT, PK technického

lycea je odpovědná za ŠVP technického lycea (dvě zaměření). PK společenskovední, přírodovědná, cizích jazyků a praxe připravují část ŠVP příslušných předmětů průřezově pro všechny obory a zaměření.

Jednotnou koncepci všech ŠVP na škole zajišťuje koordinátor ŠPV. Koordinátor zároveň zajišťuje zpětnou vazbu pro ředitele školy o stavu připravenosti ŠVP.

Analýza jednotlivých postupů při přípravě ŠVP

#### 1. Tvorba obsahové náplně ŠVP - fungování PK

PK společenskovední, přírodovědná, cizích jazyků připravují pro všechny ŠVP obsah náplně jednotlivých všeobecných předmětů, nad kterými mají garanci. Zde obsahová náplň je daná RVP, nedochází k častým změnám v obsahové náplni ŠVP. Zde v přípravě ŠVP není problém, jednotlivé PK fungují.

Odborné náplně ŠVP již bez problému nejsou. Jednotlivé obory se neustále rozvíjí, zavádějí se nové technologie a je značně obtížné zvažovat, jak náplně jednotlivých odborných předmětů postupně přizpůsobovat tak, aby profil absolventa alespoň částečně odpovídal požadavkům sociálních partnerů.

Současný stav zavádění nového odborného obsahu do ŠVP je zdlouhavý a nekoncepční. PK každý rok projednávají odborné obsahy ŠVP, ale stále je snaha pokud možno mnoho neměnit. Každý odborný učitel má právo navrhnout nové poznatky do výuky odborných předmětů, které se projednávají v rámci PK. Toto se děje nekonceptně a je to na aktivitě jednotlivých odborných učitelů. Přesto současný stav odborných kompetencí absolventů je stále na dobré úrovni, zásluhou převážně kvalitních a zkušených odborných pedagogů. Pro budoucnost školy je nutné zavést nový propracovaný systém tvorby a řízení ŠVP jehož výstupem bude absolvent vybaven dostatečnými kompetencemi. V současné době hlavní impulzy pro zavádění nových témat do výuky přicházejí převážně od ředitele školy, na základě komunikace a požadavků zástupců sociálních partnerů.

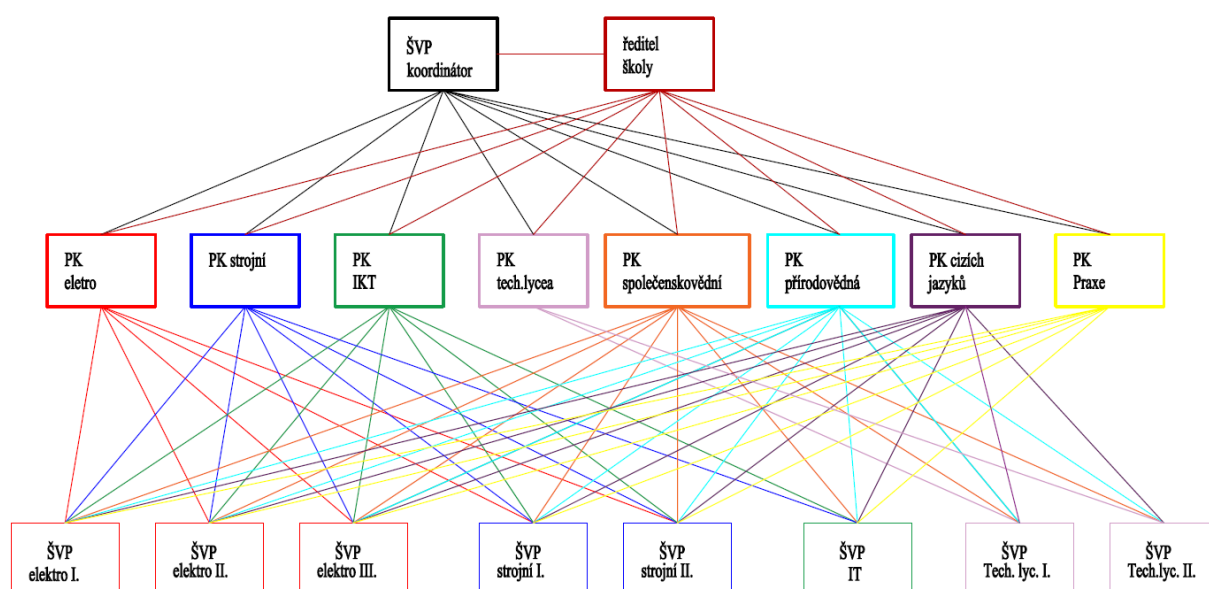
Nová koncepce přípravy ŠVP je nutná též z důvodu generační výměny odborných učitelů. Kvalitní a zkušení učitelé odejdou do důchodu, na jejich místo musejí nastoupit noví, sice odborníci v oboru, ale v oblasti pedagogických a didaktických dovedností nezkušení odborní učitelé. Ti potřebují mít nastaven systém, co budou učit a jak. Základem je kvalitní, propracovaný systém přípravy ŠVP pro jednotlivé obory a zaměření.

Kromě změny v přístupu k přípravě a tvorbě ŠVP bude nutné přistoupit i ke změnám forem výuky. Celkově na středních školách převládá hromadná frontální výuka. Je to zavedená, efektivní forma výuky, ale do budoucna musí být doplněna např. projektovou výukou, případně jinými formami výuky. Žáci prvních a druhých ročníků musejí získat základní znalosti v oboru

(zde bude nadále převažovat hromadná frontální výuka). Ve třetích a čtvrtých ročnících musí postupně převažovat výuka, která bude více zapojovat žáka do studijního procesu. Žák by měl zpracovávat zadanou úlohu - projekt), získat si potřebné informace a na základě doposud získaných vědomostí zpracovat zadání. Učitel odborných předmětů by zde měl fungovat jako kouč nebo mentor

#### 4.5 Návrh řízení tvorby ŠVP pro více oborů pomocí MbC.

Na základě provedených analýz a částečně z praktických zkušeností je navržen následující systém řízení tvorby ŠVP v rámci jedné školy. Základem pro tvorbu ŠVP pro jednotlivé obory a zaměření oborů jsou odborné předmětové komise. Systém tvorby ŠVP, který bude popisován je znázorněn na obrázku 2.



Obrázek 4 /vlastní zpracování/

Ve škole jsou vyučovány obory 26 - 41 - M/01 elektrotechnika, 23-41-M/01 strojírenství, 18 - 20 - M/01 informační technologie, 78 - 42 - M/01 technické lyceum. Každý obor má svoji PK odborných předmětů. Tyto odborné komise garantují tvorbu jednotlivých ŠVP pro zaměření oboru. Výuku všeobecných předmětů v jednotlivých ŠVP garantují PK společenskovední, přírodovědná, cizích jazyků.

PK společenskovední zajišťuje výuku český jazyk a literatura, základy společenských věd, tělesná výchova, ekonomika.

PK přírodovědná zajišťuje výuku matematiky, fyziky, chemie a biologie.

PK cizích jazyků zajišťuje výuku cizích jazyků.

V rámci školy ještě funguje PK praxe, která zajišťuje výuku praxe v dílnách školy a zajišťuje dvou týdně praxi druhých a třetích ročníků ve firmách.

#### 4.5.1 Definice úkolů předmětové komise

- Obsah ŠVP u jednotlivých oborů přizpůsobovat požadavkům sociálních partnerů
- Obsah ŠVP rozpracovat do tematických (učebních) plánů jednotlivých předmětů a ročníků.
- Nastavovat mezipředmětové vztahy v rámci tematickými plánů jednotlivých předmětů.
- Zabývat se využitím učebních pomůcek, návrhem literatury pro využití ve výuce, návrhem na nové učební pomůcky.
- Sledovat nové poznatky v daném oboru a zavádět je do výuky.
- Zavádět do výuky vhodné formy a metody, vhodné didaktické pomůcky.
- Zpracovat plán DVPP.
- Navrhovat způsoby zjišťování znalostí žáků (průběžné i závěrečné).
- Navrhovat jednotnou klasifikaci a hodnocení žáků.
- Navrhovat a koordinovat péči o nadané a zdravotně postižené žáky.
- Spolupracovat na tvorbě a úpravách ŠVP s koordinátorem ŠVP a ostatními PK.
- Koordinovat účast na soutěžích, přidělovat jejich organizaci jednotlivým pedagogům.
- Zpracovat plán odborných exkurzí, odborných přednášek.
- Zpracovat podklady pro výroční zprávu, podílet se na evaluaci školy, podílet se na zpracovávání dlouhodobé koncepce školy.
- Konzultovat v rámci PK kvalitu výuky jednotlivých pedagogů a uskutečňovat vzájemné hospitace ke zlepšení výuky.

#### 4.6 Analýza stávajícího přístupu k řízení pedagogického procesu, řízení ŠVP

V předchozí části byla provedena důkladná analýza kompetencí při tvorbě ŠVP. Je třeba konstatovat, že doposud vypracované ŠVP a rozpracované tematických plánů jednotlivých předmětů, bylo bez velkých připomínek. V současné době se však jeví, že dochází ke stagnaci v úpravách ŠVP, že je třeba rychle reagovat na požadavky sociálních partnerů. V evaluačních dotaznících se objevují připomínky od žáků, že by se znovu na školu nepřihlásili, že je velmi náročná obsahem výuky. Objevují se připomínky ke způsobům výuky některých odborných učitelů. Tito učitelé byli přijati na školu maximálně před pěti roky. Připomínek není mnoho, ale je třeba se tím zabývat.

Při hodnocení stávajícího stavu fungování PK s navrženými kompetencemi, co by PK měly zabezpečit, je třeba konstatovat, že je opravdu co zlepšovat. Vše také vychází z toho, že ředitel

doposud řešil až příliš úkolů a na pedagogické záležitosti mu zbývalo málo času. Všichni účastníci pedagogického procesu by si měli uvědomovat, jaký je cíl a vize školy. Že je to úspěšný absolvent školy vybavený požadovanými kompetencemi ve svém oboru.

#### 4.6.1 Řešení:

Jmenovat nového zástupce pro řízení pedagogického procesu, nastavit nové kompetence koordinátorovi ŠVP, jeho finanční motivaci. Seznámit vedoucí PK představou fungování PK, jak bude fungovat koordinátor ŠVP. Nastavit finanční motivaci vedoucího PK. Vedoucí PK pověřit dostatečnými pravomocemi.

#### Hodnocení kompetencí

Kompetence při řízení MbC je zásadní pojem. Při řízení firem je vždy pojem kompetence spojována s lidmi, kteří vykonávají zadanou úlohu, jejíž výstup je měřitelný. Proto publikace (Plamínek, Fišer, 2005, s.47) vztahuje pojmy kompetence a úloha vždy ke konkrétnímu člověku. Publikace<sup>6</sup> k hodnocení kompetencí definuje „*Již z definice kompetence jasně vyplývá, že její dosažení je podmíněno na jedné straně naplněním předpokladů, tedy dosažením požadované úrovně jednotlivých lidských zdrojů, a na straně druhé opakováním dosahovaných výsledků. Systém hodnocení kompetencí, který používáme v MbC, odráží obě tyto složky. Aby byla zaručena potřebná rozlišovací schopnost, a sní i přesné zacílení rozvoje lidských zdrojů, jsou kompetence hodnoceny pro každou úlohu zvlášť. Úloha je definována – analogicky jako kompetence – požadovanými výsledky a potřebnými zdroji. Hodnocení se proto v MbC zaměřuje na každou úlohu, a v jejím rámci na dosažené výsledky i na disponibilní zdroje.*

Použití hodnocení tak jak MbC doporučuje ve firmách, při tvorbě ŠVP a následně uplatňování v pedagogickém procesu je velice problematické. Kdo by měl především hodnotit učitele, je ředitel. V současné době ale ředitel je tak vytížen, že nemůže zcela objektivně výkon učitele hodnotit. V následující části budou uvedena kritéria, která by mohla být základem k hodnocení kvality učitele. Hodnotící kritéria by mohla být hodnocena body 1 a 5. Počet získaných bodů by byl podklad pro odměny nebo osobní ohodnocení. Jeden bod by měl hodnotu v Kč dle možnosti ředitele. V praxi to však znamená, aby ředitel měl dostatek finančních prostředků na nenárokové služby platu. Jsou zde i jiné formy ohodnocení, které by vycházeli z bodového ohodnocení učitele. Například přidělení nového notebooku, tabletu a dalších materiálních i nemateriálních výhod. Bodové hodnocení by mohl provádět ředitel školy 1x za školní rok na základě provedených hospitací, pohovorů, získaných podkladů od zástupců a vedoucích PK, evaluačního hodnocení školy.

#### Návrh hodnotících kritérií:

- Odborné znalosti – na jaké úrovni má znalosti vyučovaných předmětů, jak dokáže žákům znalosti předat, jak dokáže znalosti propojit s praxí, jak dokáže žáky zaujmout svým výkladem, jak dokáže propojovat svoji výuku s jinými předměty i mimo obor
- Osobní zájem o nové poznatky z výzkumu a praxe – zda je autoritou ve zdrojích nových poznatků z praxe a výzkumu, zda tyto poznatky zavádí do výuky, zda je předává i svým kolegům
- Zkušenosti z pedagogické praxe – jaké vyučovací metody využívá, zda hodnotí úspěšnost u žáků, zda žákům metody vyhovují, zda učivu podanému použitou metodou žáci porozuměli.
- Přístup k žákům – jaký má přístup k jednotlivým žákům, zda svoji výuku cílí na každého žáka, zda sleduje a podporuje rozvoj potenciálu svých žáků.
- Efektivita výuky – výuka má jasně nastavené cíle, obsah výuky je zaměřen na potřebné dovednosti a znalosti žáků
- Hodnocení žáků – zda má nastaveny jasná kritéria a zásady hodnocení žáků, zda žáci mají jasnou představu o způsobu hodnocení, zda využívá různé typy hodnocení pro objektivitu hodnocení
- Řízení výuky a třídy – zda efektivně využívá vyučovací hodiny i při různých metodách výuky, zda je maximálně zapojena celá třída, jaká vládne atmosféra při vyučovací hodině
- Motivace žáků – jaký je vzájemný vztah mezi žáky a učitelem ve vyučovaných předmětech, zda žáci přijímají hodnocení od učitele, zda žáci mají zájem o lepší výsledky
- Používané vyučovací metody – zda využívá účinných vyučovacích metod, zda sleduje vliv vyučovacích metod na znalosti žáků, zda předává zkušenosti a plní metodika v daném vyučovaném předmětu.
- Podpora aktivity žáků – zda výuka má správný sled, je ucelená, zajímavá, žáci jsou aktivní a nadšení pro předmět
- Zapojení do aktivit ve škole – jak je aktivní ve školních aktivitách, zda je iniciátorem nebo organizátorem školních aktivit
- Spolupráce s kolegy – jaká je míra podpory a ochoty spolupracovat s kolegy



- Odborný rozvoj – jak se věnuje svému profesnímu růstu a zvyšování kvality své pedagogické práce
- Aktivita – jak je vnímán kolegy z pohledu aktivity k pedagogickému procesu

## 4.7 Vitalizace školy

Popis současný stav školy

K popisu současného stavu školy je použita swot analýza

### 4.7.1 SWOT ANALÝZA – vlastní zpracování, podklad pro vizi školy

#### SILNÉ STRÁNKY

1. Odborná způsobilost pedagogů
2. Technické vybavení laboratoří
3. Technické vybavení dílen praxe
4. Zájem o studium na SPŠSE, stoprocentní naplněnost prvních ročníků
5. Relativně dobrá finanční situace
6. Současná image školy
7. Poloha školy – sídlo v krajském městě

1. Navázat spolupráci firem se SPŠSE a VOŠ - stáže a konzultace odborných učitelů ve firmách, úprava ŠVP na základě požadavků praxe
2. Pokračovat v úzké spolupráci s Technickou univerzitou v Liberci – využívání laboratoří, společné projekty, vytvoření prostoru pro nové výukové metody – zvýšit zájem žáků o výuku, možnost propojení teorie s praxí ve výuce teoretických předmětů
3. Maximálně účelně využít prostředků projektů IROP a OPVTV

#### PŘÍLEŽITOSTI

#### SLABÉ STRÁNKY

1. Začíná se projevovat nedostatek odborných učitelů
2. Prostředí výukových prostor, hlavně prostory v dílnách - nevyhovující podlahy, osvětlení, výmalba prostor
3. ŠVP nevyhovuje zcela požadavkům firem
5. Mezipředmětové vazby hlavně u odborných předmětů
6. Provoz školní sítě závisí na jedné osobě

1. Problém se zajišťováním odborných učitelů, odborníci v praxi mají vyšší finanční motivaci
2. Nekázeň ve výuce, nízký zájem o výuku, nízká podpora školy rodiči
3. Nízký podíl finančních prostředků na nenárokové složky, ředitel školy nemá možnost motivovat učitele

#### HROZBY

Na základě swot analýzy lze konstatovat, že současný stav vitality školy je na dobré úrovni, ale je třeba urychleně řešit dynamiku školy. Škola je nyní hodnocena mezi sociálními partnery a veřejností jako prestižní, nejlepší technická škola v regionu. Nyní proběhla inspekční činnost ČŠI, kde hodnocení bylo též úspěšné.

Východiskem pro vitalizaci školy je koncepce rozvoje školy – vize.

#### **4.8 Vize školy:**

Škola pro budoucnost

- Absolventi získají potřebný základ pro svoji profesi, naučí se získávat a využívat informace v rámci svého oboru.
- Škola partnerem pro průmysl v oblasti přípravy odborníků profesí elektro, IT a strojních.
- Škola partnerem v oblasti celoživotního vzdělávání v oborech elektro, IT a strojních.

Strategie pro uskutečnění vize:

Vize školy akceptuje Programové prohlášení Rady Libereckého kraje

##### **4.8.1 Oblast výchovně vzdělávací**

- Navázat užší spolupráci školy s firmami, hlavně v oblasti praxe pro žáky, organizovat stáže odborných učitelů ve firmách, organizovat přednášky odborníků z praxe ve škole.
- Úprava ŠVP dle požadavků praxe
- Využít kvalitního pedagogického sboru, který na škole je, ke zvýšení zájmu žáků o studium (bohužel zájem po nástupu žáků na školu o studium klesá).
- Vyšší využití IT technologií ve výuce, maximum výukových materiálů zajistit v elektronické podobě.
- Prohloubit mezipředmětové vazby pro zkvalitnění výuky.
- Propracovat systém práce s talentovanými žáky – vytvářet podmínky pro specializované kroužky, umožnit těmto studentům spolupráci s firmami.
- Navázat spolupráci se zahraničními školami v rámci Erasmus+ v oblasti výměnných stáží žáků se zaměřením na odbornost.
- Pokračovat v aktivitách pro žáky základních škol – Dětská univerzita, Soboty s technikou – velice silný marketingový nástroj pro image školy.
- Maximálně využít projektů ke zkvalitnění výuky (zde velice zvažovat náplň projektů, aby realizace projektu nebyla na úkor kvality výuky).
- Pokračovat ve spolupráci ve výchovně vzdělávací oblasti s Technickou univerzitou v Liberci – například v podpoře nadaných žáků.

- Zpracovat evaluační systém hodnocení výchovně vzdělávací oblasti.

#### 4.8.2 Oblast personální

- Sestavit kvalitní management školy, který je základem pro kvalitní rozvoj budoucí školy.
- Přesně definovat kompetence a náplně práce.
- Zaměřit se na další vzdělávání pedagogických pracovníků, hlavně odborných pedagogů – propojení s praxí.
- Věnovat velkou pozornost na zajišťování nových odborných učitelů – v budoucnu bude velký problém.
- Zaměřit se na kvalitní mezilidské vztahy – základ pozitivního klima školy, které je základem dobře fungující školy - vizitka dobrého ředitele.
- Vypracovat motivační způsob odměňování.

#### 4.8.3 Oblast materiálně technická

- Účelně využít finanční prostředky z IROP pro získání výukových prostorů pro další rozvoj školy, zpracovat detailní MAP pro využití prostředků KAP.
- Maximální využití projektů OP VVV pro získání technického vybavení pro odbornou výuku.
- Vybudovat chemickou laboratoř, které na škole chybí.
- Efektivně využít prostředků poskytnutých zřizovatelem na výměnu oken a fasády na hlavní budově.
- Řešit se zřizovatelem financování rekonstrukce střechy na hlavní budově (krov včetně krytiny), při rekonstrukci střechy zvážit využití podkrovních prostorů školy.
- Řešit opravy podlah ve strojních dílnách.
- Zlepšit prostředí v prostorách teoretické výuky – výmalba prostor, po výměně oken řešit výměnu vzduchu v jednotlivých učebnách – požadavek nové vyhlášky.
- Řešit počítačovou síť školy, administrátora sítě, komplexnější využití software Bakaláři v řízení pedagogického procesu.

#### 4.8.4 Oblast celoživotního vzdělávání

- Zapojit školu do celoživotního vzdělávání, získat pro školu autorizace profesní kvalifikace v gesci Ministerstva průmyslu a obchodu pro vybrané profese elektro a strojní.
- Získat tak další zdroj příjmů a možnost přivýdělku odborných učitelů, možnost motivace pro získání nových odborných učitelů z praxe do školy.

#### 4.8.5 Oblast vnějších vztahů a public relations

- Pro realizaci výše uvedené vize školy je nutná úzká spolupráce mezi zřizovatelem a školou, dalšími institucemi – Úřad práce, Hospodářská komora, profesní sdružení, výrobní firmy.
- Pro zajištění odborných praxí ve školách v zahraničí je nutné v rámci projektu Erasmus+ navázat spolupráci se školami stejného zaměření v Bulharsku, Slovinsku, Maďarsku a Polsku (již určitá spolupráce proběhla, je nutné spolupráci obnovit). Je to motivace pro žáky.
- V rámci PR maximálně prezentovat školu ve všech oblastech – např. www stránky, sociální sítě, pořádání aktivit pro žáky základních škol.

#### 4.8.6 Oblast ekonomická

- Zpracovat dlouhodobý a krátkodobý finanční plán pro zlepšení prostředí ve škole.
- Efektivní využívání všech přidělených prostředků školy.
- Věnovat větší úsilí o více zdrojové financování školy.

Vitalizace školy znamená uskutečnit strategii pro realizaci vize školy. Kde se nachází teorie omezení školy – je to hlavně v kompetencích odborných učitelů, v kompetencích vedoucích odborných předmětových komisí, potažmo je třeba zlepšit fungování odborných předmětových komisí. Jak již bylo v předchozí části konstatováno, kvalitu (vitalitu) školy nyní zajišťují zkušení, odborně kompetenčně vybavení odborní učitelé. Škola musí však zabezpečit vitalitu školy, hlavně část dynamiky. To znamená, že musí i zkušení odborní učitelé své kompetence rozšiřovat a doplňovat. Zejména z důvodu zavádění nových metod výuky, aby absolventi získali nové odborné kompetence. Jedná se o kompetence – umět se sám učit, získávat nové poznatky samostudiem, umět tyto poznatky použít v praxi. V praxi školy to znamená – první dva roky uskutečňovat stávající intenzivní výuku, žáci musejí získat základy odbornosti, ve třetím a čtvrtém ročníku zavádět jiné formy výuky než pouze výuku prezenční, která je na

středních školách nyní rozšířena. Žáci se musí naučit řešit problém, zajistit si informace a použít je k vyřešení daného problému. Odborný učitel by měl žákům pouze pomáhat a usměrňovat je v řešení problémů. Velice dobře se na škole osvědčují dobrovolné jednodenní praxe v týdnu ve firmách. Podmínkou je zadání maturitní práce z dané firmy, kterou obhájí u maturitních zkoušek. Absolventi, kteří takto prošli touto praxí, jsou vybaveni daleko širšími odbornými kompetencemi než absolventi, kteří vypracovávali praktickou část maturitních zkoušek ve škole.

Další kompetence, které se musí u odborných učitelů doplnit je aktivní komunikace se sociálními partnery, aby každý odborný učitel do svého odborného předmětu vnášel poznatky z praxe. Tak se zajistí, že absolvent bude vybaven aktuálními kompetencemi pro praxi. Potažmo, škola bude vitální i ve znaku dynamiky školy.

#### **4.9 Management by Competencies ve škole – shrnutí**

- Zdravý vývoj školy závisí na harmonickém souladu mezi rozvojem požadavků a možností.
- Požadavky na školu jsou absolventi vybaveni požadovanými znalostmi a dovednostmi.
- Možnosti pro školu jsou pedagogové s požadovanými kompetencemi.
- Vitalita školy (všechny úspěchy a neúspěchy) souvisí s kompetencemi pedagogů (všechny potíže se musí řešit na úrovni kompetencí – kompetenční pravidlo).
- Kompetenční pravidlo určuje strategii vitality školy, teorie omezení naznačuje taktiku vitalizace školy.
- Pokud jsou na školu požadavky (požadavky na absolventy) musí škola zajistit pedagogy s potřebnými kompetencemi.
- V souvislosti se zajišťováním vitality školy, vznikají firemní myšlenky, ty jsou základem požadavků.
- Aby firemní (školní) myšlenky mohly být ve škole uskutečňovány, musí se dostat k jednotlivým pedagogům.
- Pro řešení firemních (školních) myšlenek jsou potřeba plnit jednotlivé úlohy, které popisují práci pedagogů.
- Konkrétní kompetence jsou vázány na konkrétní úlohu jednotlivého pedagoga

(Plamínek, J., Fišer, R., Řízení podle kompetencí, Management by Competencies, Praha, Grada Publishing, 6005. ISBN 80-247-1074-9, str. 170)

## Závěr

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat problémy při řízení tvorby školního vzdělávacího programu. Jak jsem popsal v úvodu, toto téma jsem si vybral proto, že ŠVP je základní pedagogický dokument školy, který nastavuje jaké kompetence má mít absolvent školy ve svém oboru.

Škola, na kterou je tato práce směřována, je klasická průmyslová škola pouze s obory M, informačními technologiemi a technickým lyceem. V každém ročníku je otevřeno celkem sedm tříd. V oboru elektro jsou otevřeny tři třídy s různým zaměřením, v oboru strojním jsou otevřeny dvě třídy s různým zaměřením, obor informační technologie jedna třída, obor technické lyceum dvě zaměření. V současné době je stav žáků na škole přes 700. Jedná se již o větší školu s větším počtem ŠVP(8ks).

Škola v současné době má od veřejnosti i sociálních partnerů velmi dobré hodnocení. Protože v současné době se zvyšují požadavky na odborné kompetence absolventů, musí i škola na to reagovat. Vizí školy je být školou pro budoucnost, maximálně reagovat na požadavky sociálních partnerů. To je též důvod zabývat se řízením tvorby ŠVP, problémy při sestavování a revizi ŠVP, jak zjišťovat požadavky od sociálních partnerů, jak tyto požadavky zakomponovat do ŠVP.

V rámci této práce byla provedena analýza komunikace se sociálními partnery, jaké mají představy a požadavky na školu.

Zástupci sociálních partnerů z libereckého regionu byli pozváni do školy, bylo jim představeno zázemí školy a představa školy o spolupráci. Zástupci partnerů byli až překvapeni vybavením školy, jak je na dobré technické úrovni. Na setkání proběhla řízená diskuze, ze které vyplynul jasný zájem sociálních partnerů spolupracovat. Škola deklarovala, že má ambice vychovávat středně technické kádry, k tomu směřuje kurikulum jednotlivých ŠVP.

Z výstupu tohoto setkání vzešly aktivity, které škola již začala organizovat. První aktivita, na které se škola se sociálními partnery dohodla, bylo pořádání burzy firem v tělocvičně školy. Zde dostanou firmy možnost prezentovat firmu a nabízet žákům možnosti praxe ve druhém a třetím ročníku. Burza dále slouží učitelů odborných předmětů navazovat kontakty s firmami z regionu, zjišťovat novinky z praxe a následně směřovat výuku ve svých předmětech.

Další nabídka školy je umožnění žákům čtvrtých ročníků jednodenní praxe v každém týdnu ve firmách. Podmínka školy je, že si žák přinese zazdání maturitní práce z dané firmy. Tato aktivita

se postupně zavádí. Je zde problém neochoty žáků zpracovávat maturitní práci pro její pracnost. Dále se podařilo nastavit organizování odborných exkurzí ve firmách k probíranému učivu. Firmy provádějí odborné přednášky žákům ve škole.

Co se zatím nepodařilo systematicky diskutovat se zástupci sociálních partnerů na téma odborné kompetence absolventů školy. Zástupci partnerů odmítají se zapojovat do diskuze na téma profil absolventů z důvodů pracovní vytíženosti odborných pracovníků. Z analýz, které byly provedeny, vyplývá, že škola, potažmo odborné předmětové komise, musejí sami kurikulum jednotlivých předmětů vytvářet. S profilem absolventa si musí škola poradit sama.

Z analýzy problémů a potřebných kompetencí při tvorbě ŠVP vyplynula potřeba zavedení nového systému motivace a hodnocení pedagogických pracovníků, stanovení nových pravomocí a kompetencí koordinátora ŠVP a jeho motivace.

Tato práce mě utvrdila, že řízení pedagogického procesu a celé školy pomocí MbC je správná volba. Z vlastní praxe vedoucího pracovníka, která byla hlavně v komerční sféře, musím konstatovat, že řízení školy je daleko náročnější. Kolektiv pedagogických pracovníků je skladba osobností, nelze je direktivně řídit.

Pokud se nastaví správně kompetence jednotlivých učitelů, jejich hodnocení, jejich motivace, budou vědět, jaké jsou firemní (školní myšlenky) model MbC by měl plně ve škole fungovat. Při zpracování této práce jsem se měl k dispozici bohužel malý výběr literatury, která by se řízením tvorby ŠVP zabývala. Proto jsem používal publikaci, jejíž postupy jsem se snažil využít pro potřeby řízení tvorby ŠVP.



## Seznam použitých informačních zdrojů

- BAXA, R., 2010. *Management pro střední školy a vyšší odborné školy*. Praha: Fortuna. ISBN 978-80-7373-111-3.
- Fišer, R., 2014. *Procesní řízení pro manažery*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5038-5.
- Hrubá, J. a M. CHVÁTAL. 2019. *Na cestě ke kvalitní škole*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-392-3.
- Kašparová, J. a kol., 2012. *Metodika tvorby školních vzdělávacích programů SOŠ a SOU*. Praha: NÚV. ISBN 978-80-87652-05-3.
- Kašparová, J., K. Starý a G. Šumavská. 2011. *Výukové strategie v praxi pilotních škol*. Praha: NÚV. ISBN 978-80-870063-42-2.
- Plamínek, J. a R. FIŠER. 2005. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1074-9.
- Průcha, J., 2017. *Vzdělávací systémy v zahraničí*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-845-2.
- Průcha, J., 2019. *Odborné školství a odborné vzdělávání*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-158-5.
- Slavíková, L., 2003. *Řízení školy a pedagogického procesu; Vývojové aspekty managementu a řízení školy*. Praha: UK v Praze. ISBN 80-7315-057-3.
- Šikýř, M., D. Borovec, D. a I. Trojanová. 2016. *Personalistika v řízení školy*. 2. aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-264-1.
- Trojan, V., 2014. *Pedagogický proces a jeho řízení*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-9.
- Trojan, V., 2018. *Pedagogický proces a jeho řízení*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-115-8.
- Trojanová, I., 2014. *Ředitel a střední management školy*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0591-3.
- Trojanová, I., M. Tureckiová a B. Riedl Černíková. 2019. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství*. 2. aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-258-2.
- Valenta, J., 2016. *Právní rámec řízení škol a školských zařízení: pedagog mezi paragrafy*. Paris. ISBN 978-80-87173-36-7.



Střední průmyslová škola strojní a elektrotechnická a Vyšší  
odborná škola, Liberec 1, Masarykova 3, příspěvková organizace

### DOTAZNÍK O SPOLUPRÁCI ŠKOLY S FIRMAMI

Název firmy:

Kontaktní osoba/ pozice ve firmě:

email:

telefon: +420

Primární zaměření firmy (strojírenství, elektro, IT, ....):

1) Jaký druh praxí preferujete?

- a) dlouhodobé praxe s ročním intervalem (14 dní/rok + prázdniny dle dohody)
- b) krátkodobé s větší frekvencí (1 den/týden + prázdniny dle dohody)

2) Kolik žáků 2. ročníků byste byli ochotni vzít do vašeho podniku na 14ti denní praxi?

Přelom květen/červen. Uveďte prosím i jakého zaměření (strojní, elektro, IT, ...):

POČTY + ZAMĚŘENÍ

3) Jak je ve Vaší firmě zajištěn dohled nad praxí studentů?

OTEVŘENÁ OTÁZKA

4) Byly by možné pracovní stáže kantorů u vás ve firmě?

- a) ANO
- b) NE

5) Umožnili byste, aby Vaši pracovníci provedli odbornou přednášku v rámci výuky na naší škole či v rámci exkurze u Vás ve firmě? (na cca 30 - 45 minut)

- a) ANO
- b) NE



Střední průmyslová škola strojní a elektrotechnická a Vyšší  
odborná škola, Liberec 1, Masarykova 3, příspěvková organizace

6) Měli byste zájem o školení, která může naše škola nabídnout vašim zaměstnancům? (např. programování CNC strojů, mechatronika, pájení, ...):

OTEVŘENÁ OTÁZKA

7) Máte vlastní představu o spolupráci Vaší firmy a naší školy?

OTEVŘENÁ OTÁZKA

8) Jaký způsob zviditelnění Vaší firmy v naší škole preferujete? (WEB, prezentace ve výuce, propagace v učebnách, materiální podpora výuky, přístrojová podpora výuky, ....) :

OTEVŘENÁ OTÁZKA

9) Máte vlastní návrhy, jak podpořit školu?

OTEVŘENÁ OTÁZKA

10) V čem vidíte silné a slabé stránky naší školy?

OTEVŘENÁ OTÁZKA

11) Bylo by pro zástupce Vaší firmy zajímavé mít zastoupení v "Kooperativní radě ředitele"? (poradní orgán ředitel školy - návrhy na úpravy učebních plánů, doporučení vhodnosti exkurzí, přednášek, podpora žáků a školy)

- a) ANO
- b) NE